

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace ke kvalitě u zaměstnanců ve výrobní organizaci

Motivation to Quality for Employees in a Manufacturing Organization

Student: Bc. Markéta Pařenicová

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Pařenicová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Motivace ke kvalitě u zaměstnanců ve výrobní organizaci**
Motivation to Quality for Employees in a Manufacturing Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska ke kvalitě a motivaci zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza současné situace v oblasti motivace zaměstnanců a návrhy pro její zlepšení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
GRUBER, J., H. KYRIANOVÁ a A. FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů: metody a techniky, dovednosti hostitele, použití ve firemní praxi, vliv na rozvoj zaměstnanců*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.
MUNDY, Lee. *A journey to quality leadership: quality*. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press, 2010. 204 p. ISBN 0873897986.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

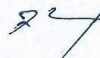
Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 21. 4. 2017

Pařenicová

Bc. Markéta Pařenicová

Velice ráda bych poděkovala doc. Dr. Ing. Pavlu Blecharzovi za odborné vedení, konzultace a ochotu při zpracovávání mé diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat paní Daniele Rydvan Bergerové za poskytnuté informace, materiály a hlavně čas, který se mnou strávila.

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoretická východiska ke kvalitě a motivaci zaměstnanců	7
2.1 Kvalita	7
2.1.1 Koncepce managementu jakosti	9
2.1.2 Nástroje TQM	11
2.1.3 Podniková kultura a její vliv na jakost	13
2.2 Řízení lidských zdrojů	15
2.3 Motivace, stimulace a angažovanost	16
2.4 Motivační teorie	20
2.4.1 Mc Gregorova teorie X a Y	20
2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	20
2.4.3 Maslowova teorie motivace	21
2.5 Model RESPEKTU	23
2.6 Metody výzkumu	25
2.6.1 Dotazníkové šetření	26
2.6.2 Statistické metody zpracování dat	29
2.6.3 Zjednodušená metoda FMEA	31
3 Charakteristika vybrané organizace	32
4 Analýza současné situace v oblasti motivace zaměstnanců a návrhy pro její zlepšení	34
4.1 Sekundární výzkum	34
4.1.1 Orientační analýza kvality v organizaci	34
4.1.2 TWI – Training Within Industry	36
4.1.3 Informační koutek	37
4.1.4 Benefity Brose CZ	37
4.1.5 Zlepšovací návrhy – systém Ideas	37
4.1.6 Odměny za nález vadného kusu	38
4.1.7 Dotazník spokojenosti pracovníků MS8	38
4.2 Primární výzkum	38
4.2.1 Cíle výzkumu	38
4.2.2 Sběr dat	40
4.2.3 Vyhodnocení dat	40
a) KVALITA PRÁCE	44

b) TÝM	49
c) PROSTŘEDÍ	53
d) ROZVOJ PRACOVNÍKA	57
4.2.4 Souhrnné vyhodnocení rizik na projektu MS8 – Volvo XC 90.....	65
4.3 Vymezení hrozeb, návrhy a doporučení	68
4.3.1 Vymezení hrozeb	68
4.3.2 Návrhy a doporučení	68
4.3.3 Zpětná vazba	71
5 Závěr	72
Seznam použité literatury	73
Seznam zkratek	76

1 Úvod

Jednou z největších otázek, před kterou stojí každá organizace, je, jak dosáhnout co nejvyššího výkonu v co nejvyšší kvalitě. Zákazníci se dnes stávají náročnějšími a nejsou ochotni akceptovat podřadnou kvalitu. Skutečnost je taková, že pokud mají podniky v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít, měly by problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost.

V čím dál větší míře se objevují teorie, které do popředí vytváření kvality staví práci s lidmi. Je nezbytné, aby podnik využíval potenciál svých zaměstnanců a motivoval je k dosahování co nejlepších pracovních výsledků. Předpokladem je poznání zdrojů motivace, jejich potřeb, hodnot, postojů k práci. Schopnost motivovat přináší manažerům šanci zvýšit výkon jejich zaměstnanců, překonávat problémy spojené s nízkou odpovědností či nízkou kvalitou práce. Může pomoci i s řešením problémů vyšší pracovní absence nebo fluktuace.

Je nutné vzít také v úvahu, že v dnešní době narůstá problém spočívající v nedostatku technicky kvalifikovaných, jazykově vzdělaných pracovních sil, roste nedostatek řemeslníků. České prostředí doplácí na globalizaci trhů. Všechny tyto záležitosti si musí organizace uvědomovat a připravovat se na ně.

Z výše uvedených důvodů se diplomová práce zaměřuje na téma motivace zaměstnanců.

Cílem práce je navrhnout možná řešení pro zlepšení motivace. Tato zlepšení budou navržena na základě analýzy současného stavu motivace ke kvalitě a dotazníkového šetření.

Diplomová práce bude rozdělena na pět kapitol, z nichž 3 představují hlavní část práce. V kapitole 2 bude zpracovaná teorie. V této části bude využito literatury k vysvětlení základních pojmů, které jsou úzce spjaté s kvalitou a motivací zaměstnanců. Poté budou popsány metody, kterou budou aplikovány na vybranou organizaci.

V kapitole 3 bude popsána charakteristika vybrané organizace Brose, její současná pozice na trhu.

Kapitola 4 bude zaměřena na analýzu motivace a jejího vlivu na kvalitu. Nejprve bude využito sekundárního průzkumu, který zhodnotí současnou situaci firmy. Dále bude navázán primární výzkum ve formě dotazníkového šetření. Zpracování výsledků bude provedeno pomocí statistických ukazatelů střední hodnoty a jednofaktorové analýzy rozptylu ANOVA.

Rizikové faktory budou zobrazeny v matici, jejíž pomocí budou stanoveny prioritní otázky k řešení. V závěru této kapitoly budou navržena doporučení ke zlepšení.

2 Teoretická východiska ke kvalitě a motivaci zaměstnanců

2.1 Kvalita

Synonymem slova kvalita je jakost. O současném pojetí vypovídá definice, která je uvedena v normě ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality. Dle této normy je kvalita definována jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*“. Manažer ve firmě vnímá kvalitu jinak než spotřebitel. Proto musí firma nejdříve odhalit potřeby zákazníka a následně je převést do technických parametrů. Nakonec firma zjišťuje spokojenost zákazníka, příp. zlepšuje své produkty. Míra uspokojení potřeb se liší u konkrétních zákazníků, jelikož každý má jiné požadavky na produkt (výkon, rychlost, estetika, aj.). [1]

Kvalita je často chápána spíše negativně. Jen málo lidí ví o tom, že by měli dostatek kvality, spíše je tomu naopak. Většina lidí si myslí, že vědí, co je potřebné k výrobě kvalitních produktů. Organizace, které nejsou v horní části pyramidy kvality, tvrdí, že by měly skvělou kvalitu, pokud by měly jen trochu více času, peněz, pracovních sil. Ve skutečnosti mají málo znalostí potřebných ke kvalitní výrobě. Kvalitou se myslí absolutní naplnění zákaznicka očekávání, které je klíčové pro jeho spokojenost a loajálnost. [14]

To ovšem neznamená, že se kvalita týká jen požadavků zákazníka. Zájem na kvalitě mají další zainteresované strany, jako jsou zaměstnanci, vlastníci, partneři, věřitelé, společnost a další. [12]

Od počátku 50. let do konce 70. let se kladl důraz na fyzickou kvalitu. Úsilí bylo zaměřeno na zlepšení technických aspektů, výrobního procesu a finanční situaci. Význam kvality služeb a lidí byl zdůrazněn až v 80. letech. Už se nesoustředilo pouze na výrobu bezchybných výrobků a spokojenost zákazníků, ale také na inspiraci lidí a jejich výkon. Chápání vysoké či nízké kvality závisí například na kultuře, osobě a jejich potřebách, přijaté normě kvality i osobě, od které je kvalita přebírána. Rozhodující je očekávání od budoucího výrobku nebo služby. Nejde jen o očekávání zákazníka, ale také očekávání lidí, kteří výrobek či službu produkují. Špatná kvalita a chyby, jejich náprava, opravy, vyřizování stížností škodí pověsti firmy a stojí velké sumy peněz. Naopak investování do kvality se odrazí v menším počtu chyb, lepších výrobcích, zlepšení finanční situace firmy, nižší úrovně fluktuace a absence, spokojenějších zákaznících. [2]

Procesy podniku jsou tvořeny řetězcem interních dodavatelů a zákazníků. Kvalitu neurčuje žádný speciální útvar, nýbrž celá organizace. Každý článek utvořeného řetězce působí na výsledný produkt, kvalita je tudíž určena nejslabším článkem. [12]

Úsilí a výkonnost jednotlivých lidí určuje, jak zákazníci kvalitu služeb přijímají. S rozvojem kvality organizace je nejlépe začít u osobní výkonnosti a postoji ke kvalitě.



Obr. 2.1 Kolo kvality, zdroj: vlastní zpracování dle [2], str. 16

Obr. 2.1 znázorňuje, jak osobní kvalita spustí řetězovou reakci zdokonalení kvality. Vysoká osobní kvalita zvýší kvalitu oddělení, ta tvoří kvalitní výrobky a služby, zvýší se kvalita kultury, která má příznivý dopad na celou firmu. Spokojenost zákazníků se následně projeví v lepší finanční situaci, pověsti a poté pocit hrdosti vyvolá pocit blahobytu, kolektivu a povzbuzuje tím osobní kvalitu. Nejdůležitější úlohou nadřízených je inspirovat jednotlivé zaměstnance, aby ze sebe vydali vysokou úroveň osobní kvality. Ta přináší prospěch jim i organizaci.

V současné době se manažeři z tuzemska i ze zahraničí shodují na tom, že mezi kritické faktory úspěšnosti patří náklady, čas, jakost a znalosti zaměstnanců. [15]

Náklady a čas zastupují snahu o splnění požadavků s co nejmenší spotřebou zdrojů v co nejkratším čase. Ovšem bez dostatečného počtu odborně způsobilých a vhodně **motivovaných pracovníků** by nemohla být očekávání zákazníků vůbec splněna. Některé studie předpokládají, že rozvoj organizací bude v brzké době ovlivňován z 90 % právě úrovní znalostí lidí. Důvodů, proč se **jakost** pokládá za jeden z faktorů účinnosti, je hned několik.

a) *Jakost má značný vliv na stabilitu ekonomické výkonnosti podniků.* Organizace s moderními systémy managementu jakosti pravidelně dosahují lepších výsledků než firmy s pouhou technickou kontrolou. Dokonalejší systémy zajistí organizaci snížení podílu neshod na celkových výkonech, zvýší se tak výkonnost a sníží náklady.

b) *Management jakosti je rozhodujícím ochranným prostředkem před ztrátami trhů.* Výzkumy v zemích Evropské unie potvrdily, že za většinu příčin ztrát trhů může nízká jakost produktů.

c) *Vyšší jakost uspoří materiály a energii při vysoké provozní spolehlivosti.* Kvůli možným poruchám jsou vytvářeny zásoby materiálu, kterých může být využito lépe.

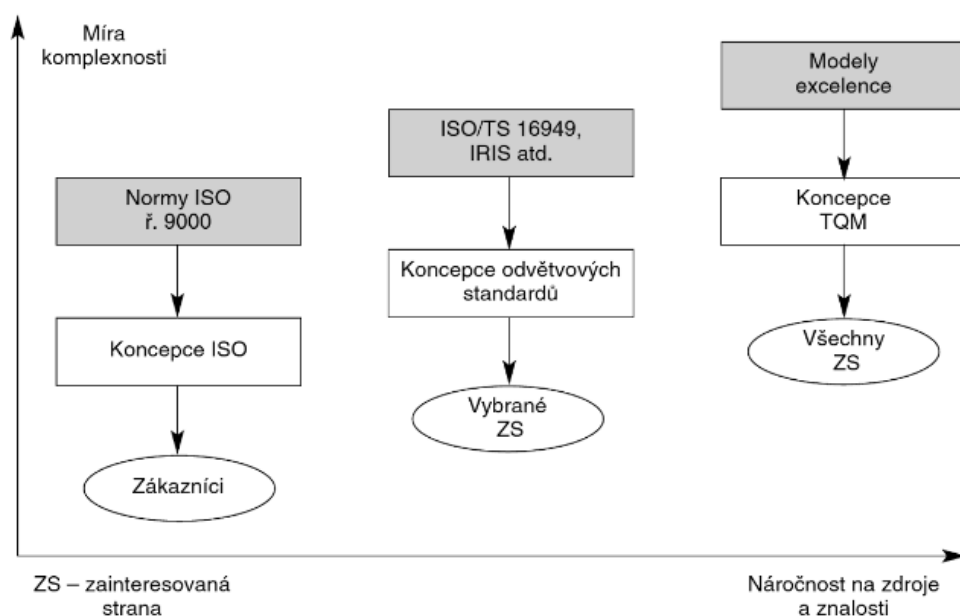
d) *Jakost má vliv na makroekonomické ukazatele* (např. dopad na devizovou bilanci)

e) *Jakost je úzce spjata s ochranou životního prostředí.* Důležitost tohoto aspektu je čím dál naléhavější.

f) *Jakost se pojí s ochranou spotřebitele.* Jedná se o závaznou legislativu, která při jejím porušení vymáhá vysoké náhrady. [15]

2.1.1 Koncepce managementu jakosti

V historii byly zformovány přístupy, které se liší velikostí záběru, stupněm integrace se systémy řízení a mírou začlenění zaměstnanců do zabezpečení požadované kvality. Tyto přístupy jsou zobrazeny v obr. 2.2.



Obr. 2.2 Koncepce managementu jakosti, zdroj: [15], str. 42

Jde tedy o:

- koncepce odvětvových standardů;
- koncepce ISO;
- koncepce TQM.

První přístup přináší normy do **konkrétních odvětví**. Jde o odvětvové standardy, které se využívají ve farmaceutickém průmyslu, automobilovém průmyslu atd. Přestože jsou svou strukturou podřízené požadavkům normy ISO 9001, představují speciální požadavky na dané odvětví. [15]

Další přístup je **uplatňovaný v mezinárodních systémových normách ISO řady 9000**. Došlo v něm ke sjednocení požadavků na strukturování systémů kvality a vytvoření pravidel pro ověřování míry plnění. Pravidla chování pracovníků jsou ovšem vynucována řídicími zásahy a nevycházejí z jejich vlastní vůle a potřeb. [12]

Přístup **Total Quality Management (TQM)** se šíří po celém světě. Vychází z nové podnikové kultury, kdy pracovníci chápou, tvoří a naplňují cíle společnosti v oblasti kvality. Cílů není dosahováno tlakem na pracovišti, ale motivací zaměstnanců, celopodnikově.

Název TQM znamená:

T – Total – komplexní, úplné. To vysvětluje, že kvalitu tvoří každý pracovník, každá činnost, celá společnost.

Q – Quality – nejde jen o kvalitu produktu, jeho bezvadnost a stabilitu, ale také o kvalitu zdrojů a procesů.

M – Management – řízení spočívá v plánování, motivaci, vedení, kontrole na úrovni strategické, taktické i operativní.

Koncepce TQM byla vytvořena v Japonsku, dále se rozšířila do USA a Evropy. Japonské TQM je charakteristická tím, že nejde o zásady a přesné formulování požadavků, ale spíše o filosofii řízení. Na podporu této filozofické koncepce byly vyvinuty různé modely, které slouží k praktické aplikaci. V Evropě se stal nejrozšířenějším modelem EFQM Model Excellence, v USA se TQM modifikovalo na řízení kvality podle Six Sigma. V praxi se přístupy mohou kombinovat. [1]

Model EFQM (viz příloha č. 10) zdůrazňuje význam spokojenosti a loajality externích zákazníků, vlastních zaměstnanců i okolí. To pak působí na dlouhodobé klíčové výsledky

výkonnosti. Tyto výsledky jsou navíc ovlivňovány vhodnými procesy, pro které je důležitá motivace a odborná způsobilost zaměstnanců. To vše musí být zahrnuto ve firemní politice a musí najít podporu u vedení. Na základě dosahovaných výsledků může dojít k určování dalšího zlepšování a učení. [15]

2.1.2 Nástroje TQM

Dle knihy Řízení jakosti B [12], mezi nástroje, které napomáhají dosáhnout cílů TQM, patří:

- organizace procesů podporující kvalitu;
- decentralizace rozhodování, zmocnění pracovníků;
- styl řízení, motivace a kontinuální výcvik pracovníků podporující kvalitu;
- týmová práce a nepřetržité zlepšení;
- kvalita u zdroje;
- práce s dodavateli. [12]

V knize Management kvality, bezpečnosti a environmentu [18] jsou za klíčové prvky TQM považovány:

- trvalé zlepšení – směřující k prosperitě;
- benchmarking – orientace na špičkovost;
- orientace na zákazníka – spojeno s marketingem;
- leadership – zapojení manažerů, kteří stanovují cíle a motivují zaměstnance;
- uvědomění si priorit – čas věnovaný zásadním záležitostem pro fungování firmy;
- uplatnění prevence – předcházet pokutám z nekvality;
- důraz na bezvadnost – dělat věci správně napoprvé díky motivaci a vhodným vytvořeným podmínkám. [18]

Existují různé modely systémů řízení, je ale patrné, že v současné době se obecně respektuje 11 zásad pro efektivní management jakosti.

1. **Zaměření na zákazníka** – vyjadřuje skutečnost, že organizace je závislá na zákazníkovi. Musí neustále analyzovat jeho potřeby a plnit jeho požadavky. Jedině tak lze dosáhnout jeho spokojenosti a důvěry.
2. **Vůdcovství** – je považováno za jeden z klíčových principů v systému managementu jakosti. Řídící pracovníci mají představovat vzor svým chováním i jednáním. Zaměstnancům mají dodávat důvěru a zajistit jim vzdělání a trénink.

3. **Zapojení zaměstnanců** – znalosti jsou dnes nejcennějším kapitálem každé organizace. Uvolňování potenciálu zaměstnanců skrze sdílení hodnot a kultury, založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců, podporuje aktivní zapojení lidí do všech činností organizace. Organizace by měla podávat opakovanou zpětnou vazbu, vyslechnout si názory zaměstnanců, pravidelně hodnotit jejich individuální výkonnost, dávat jim příležitost k dalšímu rozvoji.
4. **Učení se** – tvoří základ úspěchu organizace. Jde o systematický rozvoj způsobilosti zaměstnanců, který je poskytován s ohledem na současné a budoucí potřeby organizace. Je nutné plánovat potřebné zdroje, přístupy, metody a podporuje odhalování nedostatků ve výkonnosti.
5. **Flexibilita** – je založena na tvořivosti a rychlosti přizpůsobení na otevřených trzích. Využívá se prognózování, vývoje, navrhování, ovšem všechny činnosti spadající do tohoto principu vyžadují vysoké investice.
6. **Procesní přístup** – podstata vychází z tvrzení, že organizace pracují efektivněji a účinněji, pokud jsou související činnosti řízeny jako procesy. To vyžaduje systematické definování procesů, rámce, struktury, vymezení odpovědností a pravomocí, průběžné monitorování a posuzování rizik.
7. **Systémový přístup k managementu** – články řetězce jsou vzájemně propojeny a předávají si hmotné a informační výstupy. Výstup jednoho procesu je současně vstupem alespoň jednoho následujícího procesu. Zásadní je definovat strukturu procesů, odhalovat vazby a bariéry v procesech, měřit a monitorovat výkonnost systémů podniku.
8. **Neustálé zlepšování** – všechny organizace mají možnost se dále zlepšovat a tvořit nové hodnoty prostřednictvím zvýšené úrovně zaměstnanců, procesů a systému. Úkolem organizace je odhalovat slabé stránky, které tvoří příležitost ke zlepšování. Dále pak zaměřit se na zlepšení v oblasti požadavků všech zainteresovaných stran a systematické měření zlepšení.
9. **Management na základě faktů** – zde se vyžaduje, aby byla prováděna měření a analýzy dat, které se týkají cílů. Získané informace musí být přesné a spolehlivé, aby mohlo docházet ke zlepšování procesů. V této zásadě je možné využít zkušenosti, logiku i statistické metody.

10. Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli – se projevují partnerstvím, vzájemnou důvěrou, sdílením znalostí a integrací. Každá organizace potřebuje spolehlivé dodavatele. Musí být proto správně nastavena politika a strategie v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

11. Společenská odpovědnost – organizace si uvědomuje svou roli v externím prostředí a vykonává činnosti tak, aby byly v souladu jak s jejími zájmy, tak se zájmy zainteresovaných stran. Tento princip je spojen s etickým přístupem. [15]

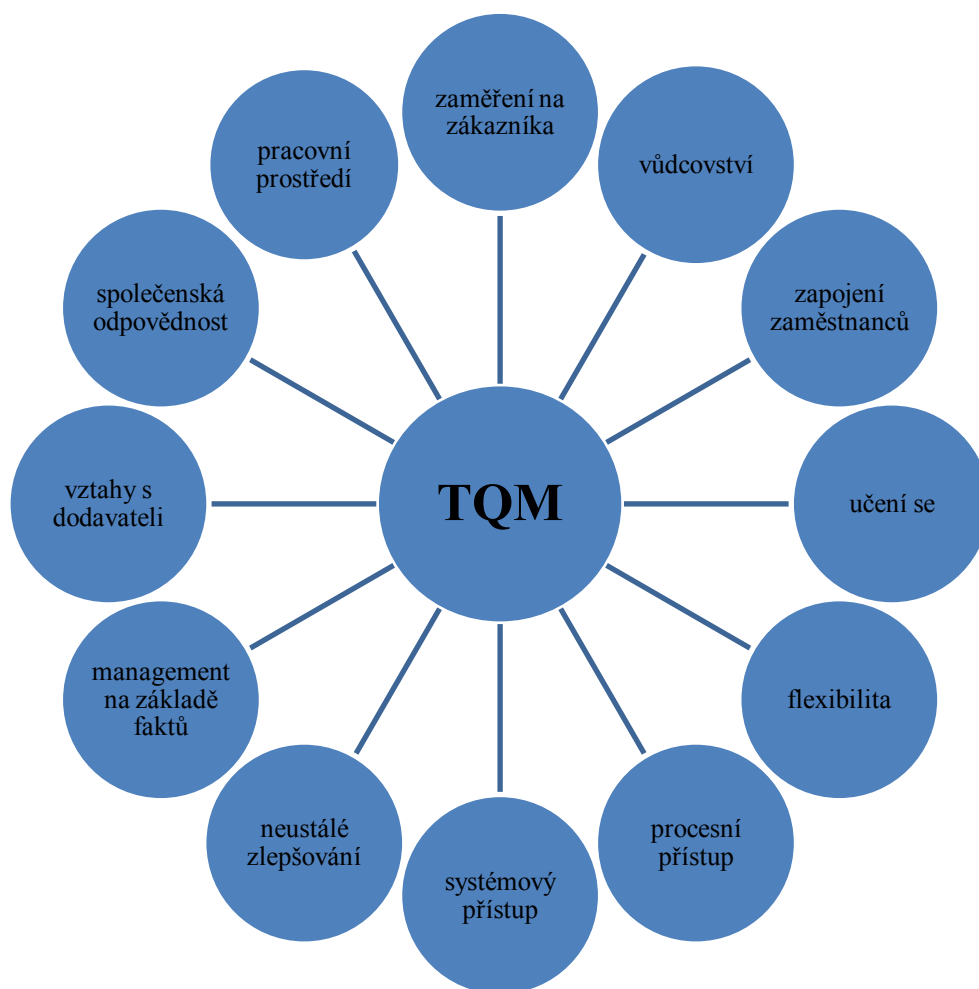
2.1.3 Podniková kultura a její vliv na jakost

Podnikovou kulturu tvoří podnikové cíle, myšlenky, pravidla, normy, názory, postoje, hodnoty, přesvědčení, zvyky, tradice a hmotné podmínky. Tento celek vytvářejí a rozvíjejí pracovníci podniku. Jde tedy o řízení systému zahrnující výrobu, řízení lidských zdrojů a komunikace. Dále se rozšiřuje o oblasti jako legislativa, ekologie, vzdělávání. Podniková kultura v současnosti zobrazuje dosaženou úroveň kompatibility, flexibility a adaptability, která vypovídá o stabilitě a zdraví podniku. Tak se stává řízení a rozvoj zaměstnanců značnou prioritou.

Pro většinu Čechů je důležitá pracovní atmosféra na pracovišti. Výsledek vyplývá z průzkumu online služby hledání zaměstnání Monster.cz. Více jak ¾ lidí uvedlo, že je pro ně důležitá. Z celkového počtu 769 hlasujících odpovědělo 76 % - ano, je pro mě důležitá. 19 % respondentů uvedlo, že je pro ně důležitá, pouze pokud pracují v týmu. Jen 5 % hlasujících uvedlo, že se o pracovní atmosféru nezajímají a dělají pouze svou práci. [26]

Znaky podnikové kultury, kde je aplikován přístup TQM:

- Kvalita je zohledňována v rozhodování na všech úrovních v podniku.
- Každý zaměstnanec chápe následující proces jako svého interního zákazníka.
- Kvalita je vytvářena, vyžadována, měřena a vyhodnocována na všech úsecích.
- Snahou organizace je minimalizovat neshody.
- Organizace neskrývá problémy a negativní jevy.
- Řízení se podrobuje pravidelným prověrkám.
- U nadřízeného existuje soulad mezi slovy a činy.
- Organizace si je vědoma hodnoty pracovní síly, proto o ni pečuje a využívá v širokém měřítku. [12]



Obr. 2.3 Nástroje TQM, zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného lze soudit, že většina odborníků (Nenádál, Macurová, Spejchalová a další) za klíčové nástroje TQM považují prvky, jež jsou znázorněny v obr. 2.3. Názory autorů se shodovaly, odpovědi se vzájemně překrývaly, příp. doplňovaly. Největší důraz byl kladen na práci s lidmi. Bez zaměstnanců by nemohly být plněny základní činnosti organizace. Kolo kvality dokazuje, jak důležitá je osobní kvalita a její rozvoj. K tomu se dále váže úloha nadřízených jako vůdců, kteří mají vytvářet podmínky pro důležitou motivující podnikovou kulturu. Spokojenost a loajalita zaměstnanců a zákazníků se pak projeví na výkonnosti organizace.

Další text bude tedy blíže věnován základním otázkám řízení lidských zdrojů, motivaci zaměstnanců a jejímu vlivu na výsledky organizace.

2.2 Řízení lidských zdrojů

V minulosti zaměstnanec pracoval na jednom pracovišti celý svůj život, ovšem dnes už tomu tak není. Změny na pracovištích, vzdělávání a rozvoj jsou v současnosti běžné, a proto lidé potřebují také aktivní vedení. [10]

Lidský faktor je pojem, který je dnes převážně užíván jako zdroj ekonomického růstu. V knize Lidské zdroje v produktovém managementu je pojem lidský kapitál definován takto: „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace*“. [20, str. 15]

Pro začátek je nutné odlišit pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

- **Personální administrativa** charakterizuje personálně-administrativní služby, efektivitu založenou na kontrole nákladů, je zde minimální zapojení liniového managementu do práce s lidmi a do tvorby strategie organizace.
- **Personální řízení** se projevuje aktivní rolí personálu. V personálních útvech se formuluje personální politika a podporuje se rozvoj metod personální práce. Pozornost je věnována vnitřním problémům organizace. [3]
- **Řízení lidských zdrojů** je jádro řízení organizace. Poukazuje na jednotlivce, jeho význam, jeho práci. Řízení lidských zdrojů se věnuje zaměstnávání a řízení lidí v organizaci. Jde o soubor postupů, které slouží k získání a udržení zaměstnanců, aby byl zajištěn vysoký výkon a splnění cílů organizace. Toto řízení se stalo nejdůležitější úlohou manažerů. [3, 20]

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je snaha neustále rozvíjet schopnosti pracovníků, a tím zlepšovat využití všech ostatních zdrojů organizace. V současném moderním pojetí převažuje názor, že je důležité se zaměřit na úkoly s jinak stanovenými prioritami. Mezi hlavní úkoly patří:

- zlepšení kvality pracovního života;
- zvýšení produktivity;
- zvýšení spokojenosti pracovníků;

- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu;
- zvýšení připravenosti na změny. [9]

2.3 Motivace, stimulace a angažovanost

V knize „Řízení lidských zdrojů: nové trendy“ [8] jsou faktory ovlivňující výkonnost rozděleny na:

- úroveň motivace (označována jako angažovanost pracovníků);
- úroveň schopností;
- podmínky.

Angažovanost se stává centrálním tématem všech organizací. Podniky mají mnoho informací o potřebách i přáních svých zákazníků, ale nevědí téměř nic o tom, co motivuje jejich pracovníky, co je pro ně důležité a jakými prostředky by mohly pomoci k jejich lepšímu pracovnímu výkonu. Je možno tvrdit, že více než v minulosti má motivace vliv na efektivní fungování organizací. Lidský kapitál se totiž stává cennějším a je potřeba pracovníků, kteří jsou schopni a ochotni vložit se do práce psychologicky.

Jednoznačné vymezení a propojení pojmů motivace, spokojenost s prací, oddanost a angažovanost není jednoduché. Lze tvrdit, že jde o doplňující se procesy, které se mohou i překrývat. Ovšem lze je také odlišit. [8]

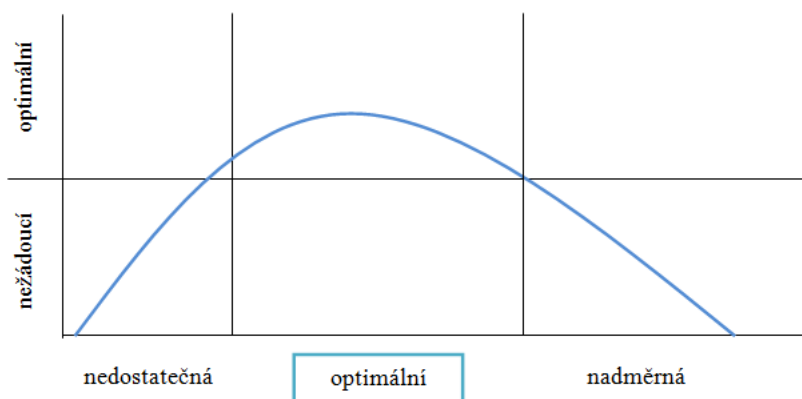
Motivace je cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když za splnění úkolu očekávají hodnotné odměny, které uspokojují jejich potřeby. Organizace se snaží udělat maximum pro to, aby bylo dosaženo trvale vysokého výkonu pracovníků. Věnují tak zvýšenou pozornost stimulům, vedení lidí, odměnám, vhodným pracovním podmínkám i vykonávané práci. [3]

Obrovská výhoda společnosti nastává, pokud jsou správně odhaleny motivy a člověk vykonává práci i bez příkonu vnějších podnětů. Může nastat problém v rozlišování **motivace a manipulace**. Motivace bere v úvahu zájmy člověka i zájmy jeho okolí (zájmy naše či jiného celku), zatímco manipulace se zabývá jen zájmy okolí. Pokud je tedy cílem motivovat, je klíčové při tom myslet na člověka, který je ovlivňován, ne na sebe. Cílem je usnadnění, ulehčení a zpříjemnění práce lidem. [17]

Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se konkrétním způsobem chovali. Motivování je pak uvádění lidí do pohybu v žádoucím směru za účelem dosažení výsledku. Do tří složek motivace se tedy zahrnuje:

- směr,
- úsilí,
- vytrvalost. [8]

Motivace je významná pro výkon. To však neznamená, že čím je motiv silnější, tím je výkon lepší. Yerkesův-Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“) vyjadřuje vztah úrovně motivace, náročnosti úkolu a výkon. Křivka je zobrazena na obr. 2.4. Když roste intenzita motivace, bude se úroveň výkonu za jinak neměnných okolností zvyšovat, ale pouze do určité míry. Pokud motivovanost přesáhne určitou mez, pak se výkon sníží.



Obr. 2.4 Yerkesův-Dodsonův zákon „obrácená U-křivka“, zdroj: Vlastní zpracování dle [8], str. 24

Je také nutné rozlišit pojmy **motivace a stimulace**. Úloha člověka je plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo vnitřních pohnutek (motivů). Lidé jsou odlišní a působí na ně odlišné podněty a motivy. [17]

Stimulace má výhodu v tom, že je docela jednoduchá. Kompenzací za vzniklé nepohodlí je nějaká atraktivní hodnota, např. odměna. V tomto případě lze očekávat, že práce bude probíhat. V případě zastavení těchto odměn, se práce zřejmě zastaví.

Motivace zvyšuje výkonnost, efektivitu, produktivitu. Nedostatek motivace se může projevit ve formě absence, šíření pomluv, plýtvání časem (debaty, přestávky), vzepření se pravidlům a systému, snížení kvality práce, kvality, dochvilnosti a pozornosti. [6]

Lze tedy říci, že kde není potřebný samostatný výkon a nevádí stálá kontrola, tam je jednodušší použít stimulaci. Je zde však ohrožení, že toto zjednodušení může pokračovat až na úroveň násilí nebo klamání. [17]

Spokojenost s prací se týká vztahu lidí ke své práci a pracovnímu prostředí. Buď je člověk s prací spokojen, nebo je nespokojen. Výsledkem pracovní spokojenosti může být výkonnost, efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti a další.

Oddanost je propojená s angažovaností, ovšem oddanost klade více důraz na hodnoty organizace a netýká se práce. Oddaný pracovník touží patřit k organizaci a jednat v jejím zájmu s důvěrou ke stanoveným cílům a hodnotám.

Angažovanost je celkem nový pojem, který vznikl kolem roku 2000. Existuje celá řada definicí. Jedna z nich popisuje angažovanost jako pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a organizací. Jiná říká, že angažovaní pracovníci jsou ti, kteří se ponořili do své práce a vykazují vysokou energii a spojení se svou prací. Pojem angažovanost lze vyjasnit na základě čtyř otázek:

1. Víte, co máte dělat? (jasná role)
2. Víte, jak to dělat? (výcvik a zkušenosti)
3. Máte pro to, co děláte, potřebné zdroje? (peníze, materiál, čas, lidé)
4. Chcete to dělat? (motivace)

Kladné zodpovězení všech těchto otázek vypovídá o angažovanosti, která má dle odborníků pozitivní vliv na spokojenost zákazníků, růst zisku a účinnost firmy. [8]

Angažovanost je spjata s vnitřním, zakořeněným smyslem pro závazek, hrdost a loajalitu. Zaměstnanci zůstávají motivováni i přes nepříznivé okolnosti, omezené zdroje, neúspěchy. Zatímco motivovaní zaměstnanci chtějí svou práci splnit co nejrychleji, aby získali svou odměnu, angažovaný pracovník se zaměří na svůj úkol a hledá příležitosti pomoci své organizaci. Chová se, jako by šlo o jeho podnik. Přichází včas, odchází pozdě, odnáší si práci domů, řeší problémy, přichází s novými nápady, projevuje zájem. Jasně řečeno, udělá maximum, aby organizace prosperovala. [13]

Mnoho největších světových konzultačních firem provádělo výzkum orientovaný na angažovanost zaměstnance. Gallupův výzkum potvrzuje konkurenční výhodu pro organizace s vysokou angažovaností zaměstnanců v několika oblastech:

- retence a fluktuace;
- produktivita;
- profitabilita;
- docházka;
- nehody;
- stížnosti na rovné příležitosti v zaměstnání.

Retence a fluktuace – výzkum, do kterého bylo zapojeno 23 910 podnikatelských organizací, ukázal, že podniky s nízkým skóre měly v průměru o 31 – 51 % vyšší fluktuaci než podniky v horní čtvrtině. Stejně tak studie společnosti Corporate Leadership Council zkoumala angažovanost na padesáti tisících zaměstnanců ve dvaceti devíti společnostech. Ta potvrdila, že neangažovaní pracovníci mají devětkrát vyšší pravděpodobnost odchodu ze společnosti než aktivně angažovaní.

Produktivita - za použití nástroje Program Assessment RatingTool bylo zjištěno, že společnosti s nejangažovanějšími pracovníky dosáhly ze 100 bodů v průměru 65 bodů, kdežto organizace s nejméně angažovanými zaměstnanci dostaly 37 bodů, tzn. dvakrát méně.

Profitabilita - Gallupův výzkum ukázal, že společnosti s vysokým skóre mají ziskovost akcie 2,6krát vyšší než organizace s podprůměrným skóre.

Docházka - neangažovaní federální státní zaměstnanci v USA čerpají o 25 % více nemocenské než angažovaní.

Nehody - Neangažovaní pracovníci měli oproti angažovaným pracovníkům třikrát vyšší nehody, které se projevují jak v nákladech, tak i v časové ztrátě.

Stížnosti na rovné příležitosti v zaměstnání - nižší angažovanost zaměstnanců se projevuje ve dvojnásobném počtu stížností na rovné příležitosti než u vysoce angažovaných zaměstnanců. [24]

2.4 Motivační teorie

2.4.1 Mc Gregorova teorie X a Y

Douglas McGregor vnesl do managementu teorii XY, která vysvětluje, že některé práce konkrétní lidi baví, jiná ne. Přístup určitého člověka k určité práci závisí na situaci, osobnosti, životních a pracovních podmínkách, a také na šikovnosti manažera, který mu úlohu zadává. Kdo se při práci baví, udělá více. Proto je třeba myslet na to, aby vykonávaná práce přinášela pracovníkovi alespoň nějakou radost. To pak působí jako kotva, která poutá k výkonu a odvádí pozornost od úvah o změně zaměstnání. [17]

- **Zaměstnanec modelu X** se vyznačuje neochotou, pasivitou, leností, je nezainteresovaný a odmítá odpovědnost. Nadřízený ho musí k výkonu nutit, kontrolovat jeho práci a případně i trestat.
- **Zaměstnanec modelu Y** je opakem. Je pracovitý, ochotný přebrat odpovědnost, spokojený se svou prací a dosahuje výborných pracovních výsledků. Úkolem nadřízeného je motivovat a rozšiřovat jejich možnosti. [10]

2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Motivační hygienická teorie od Fredericka Herzberga rozlišuje dva druhy faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců v organizaci. Manažeři by se měli snažit naplňovat hygienické faktory a doplňovat je motivačními faktory.

- Tzv. **motivátory** se vztahují k náplni práce a motivují zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Může jít například o plnění zajímavého úkolu, příležitost k postupu, zodpovědnost, seberozvoj, práce jako taková atd.
- Tzv. **hygienické faktory** se zaměřují na rozsah práce. Příkladem mohou být mezilidské pracovní vztahy, řízení personálu a jeho odměňování, jistota práce, pracovní podmínky. Přestože se hygienické faktory dobře zformují, nepovede to zaměstnance k lepšímu výkonu, neboť je bere za samozřejmé. [10]

2.4.3 Maslowova teorie motivace

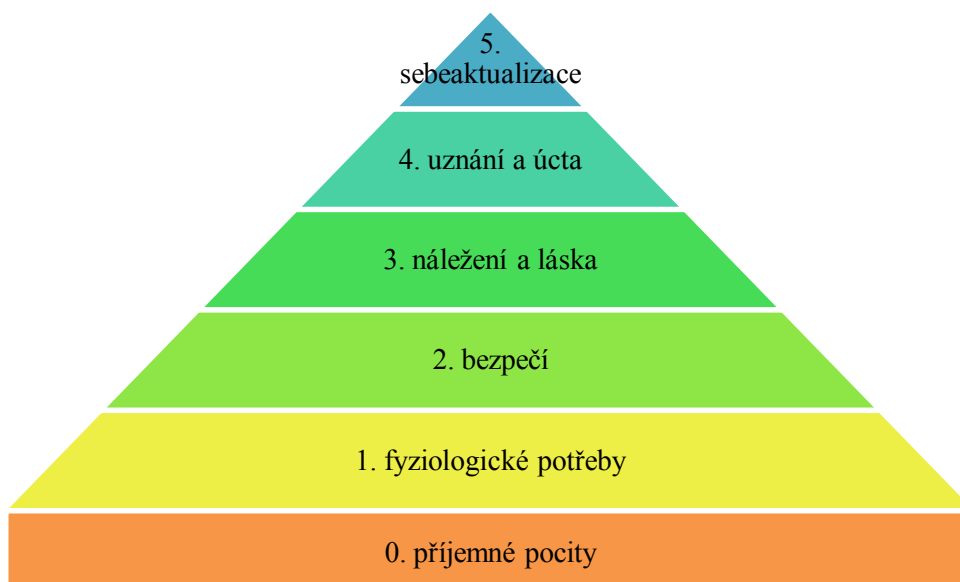
Motivační učení založil americký psycholog Abraham Harold Maslow. Teorie vychází z poznání, že potřeby mohou být seřazeny dle naléhavosti jejich uspokojení a jsou tak zaznamenány v pyramidě potřeb. Pyramida tvoří jednotlivé potřeby, které jsou na sobě postavené. Člověk uspokojuje předně potřeby na nejnižším stupni a následně pak na dalším vyšším stupni. Na stupních 1 až 4 jsou uspokojovány pocity nedostatku, na stupni 5 potřeba růstu. [10]

Schéma vychází z uspokojování potřeb a dokazuje, že vyšší pracovní motivace a angažovanost představuje pro zaměstnance nižší riziko syndromu vyhoření, vyšší výkon, pevnější zdraví a pocit vnitřního závazku vůči organizaci. [7]

Mezi základní fyziologické potřeby patří jídlo, pití, teplo, přístřeší a odpočinek. V pracovním procesu to však znamená možnost vydělat si dostatek peněz na tyto potřeby. Následuje potřeba bezpečí a ochrany, která se projevuje pracovní jistotou až po pevné zdraví. Maslow dále popisuje sociální potřeby. Ty jsou spojeny s týmovou prací a společenským prostředím, ve kterém člověk získá většinu kontaktů. S tím zároveň souvisí další úroveň, jako je uznání od lidí. Konečně je to pocit sebevědomí a sebeuspokojení, kde se lidé mohou plně realizovat a učíní je to šťastnými. [6]

Aplikace teorie v současné době může narážet na nejružnější omezení. Vznikla totiž v polovině minulého století a ve zcela jiných podmínkách. Rozdíly v motivaci lze najít v kulturách, sociálních, náboženských či etnických skupinách. Značný rozdíl v motivaci bude jistě u pracovníků a manažerů. [10]

Našli se tedy i oponenti, protože se zdá, že teorie neplatí pro některé přírodně žijící komunity. V našem kulturním prostředí se ovšem o hierarchii potřeb lze spolehlivě opřít. Přesto v knize Tajemství motivace [17], autor poukazuje na to, že v pyramidě něco důležitého chybí. Lidé jednají v rozporu s potřebami, dokonce přímo se základní potřebou přežití. Nebojí se kouřit, přejídat, opíjet a jsou závislí na drogách. Znamená to tedy, že na chování mají značný vliv pocity, které vznikají v souvislosti s jeho důsledky. Chování se fixuje, jsou-li pocity příjemné, v opačném případě se chování vyhýbáme. Kdyby se například neobjevil nepříjemný pocit hladu, nic by nemohlo motivovat k příjmu potravy. Proto je pyramida na obr. 2.5 doplněna o nulté patro - potřeba prožívání příjemných pocitů a unikání nepříjemným pocitům. [17]



Obr. 2.5 Hierarchie potřeb, zdroj: vlastní zpracování dle [17], str. 88

Maslow upozorňuje na skutečnost, že hierarchie nemusí být pevně daná. Objevují se výjimky.

- Sebeúcta je pro některé lidi důležitější než láska.
- Přirozeně kreativní lidé se mohou snažit o kreativitu a seberealizaci v takovém měřítku, že zastíní nedostatek uspokojení na nižších úrovních.
- Existují lidé, kteří vždy budou spokojeni na nižších úrovních potřeb.
- Lidé, kteří nepocítili v dětství dostatek lásky, mohou cítit stále nedosycení této potřeby.
- Potřeba, která je dlouhodobě uspokojována, může být podceňována (například u lidí, kteří nikdy netrpěli hladem).
- Lidé se podvolí svým vysokým ideálům a zřeknou se kvůli tomu všeho.

Maslowova teorie se stále více využívá v manažerské praxi při motivování a uspokojování individuálních potřeb. Rozlišuje potřeby a očekávání dle toho, na jaké úrovni se v hierarchii nacházejí. Vznikl tak základ pro hodnocení motivace v práci:

1. **Fyzická potřeba** – plat, příjemné pracovní podmínky, bufet.
2. **Jistota** – bezpečné pracovní podmínky, podpora firmy, jistota práce.
3. **Sociální potřeba** – soudržnost pracovního týmu, přátelský dohled, profesní svazy.
4. **Úcta** – společenské uznání, prestižní práce, zpětná vazba od práce samotné.
5. **Seberealizace** – práce vyžadující úkoly, kreativní příležitosti, úspěch v práci, postup.

[4]

Dle autora je pro účely praxe nutné pracovat jen se čtyřmi patry – bezpečí, příslušnost, uznání a sebeaktualizace. Je potřeba zjistit, o jaké patro usiluje člověk, kterého je v plánu motivovat. Následně lze zlepšit jejich vedení, řízení a komunikaci. [17]

2.5 Model RESPEKTU

Model RESPEKTU je akční filozofie založená na jednoduchém principu, že pokud je s lidmi jednáno s respektem, pracují tak usilovněji a angažují se pro cíle organizace. Tento předpoklad podpořilo už několik výzkumníků celého světa. Model je založen na výzkumu angažovanosti a poukazuje na 5 oblastí, které jsou zobrazeny v obr. 2.6.



Obr. 2.6 Model RESPEKTU, zdroj: [13], str. 92

Organizace

Respektování vlastní organizace funguje jako tlumič syndromu vyhoření. Je dokázáno, že lidé pociťující respekt jsou hrdí, protože patří do nějaké skupiny. Organizace takto získává konkurenční výhodu v podobě náboru, produktivity a stálosti pracovníků. Důležité je i dobré jméno, které se zakládá na obdivu, důvěře, dobrém pocitu a celkové vážnosti. Společnosti, které projevují společenskou odpovědnost například *charitativní činností*, zvyšují respekt svých zaměstnanců. Pozitivní účinek má také poukázání na oblast, ve které společnost vyniká. Zaměstnanci se pak budou cítit hrdě a výjimečně. [13]

Lhostejnost k lidem je horší než kritika, neoblíbenost či odsouzení. Lidé potřebují poznat, že se o ně někdo stará a zajímá. Manažer, který se svými podřízenými pravidelně komunikuje o jejich práci a životě, si ke svým lidem buduje vztah a zároveň naplňuje přirozenou lidskou potřebu komunikace. Tyto snahy o komunikaci vždy nemusí vypadat na první pohled

úspěšně, ale lidské podvědomí zde sehrává svou roli. Přestože odmítnou s manažerem komunikaci, ví o jeho zájmu. [17]

Nadřízený

Zaměstnanci jsou ovlivňováni pracovní etikou svých nadřízených. Lídři jsou vysoce respektováni, pokud nabízejí pomoc, sestavují spolehlivá pracovní hodnocení, využívají své moci ke zlepšení týmu a organizace. Pokud se vyjadřují negativně o zaměstnancích, pak ztrácejí důvěryhodnost a svou reputaci. [13]

Každý manažer má možnost stát se vzorem pro své okolí a podřízené. Všichni mají ve zvyku napodobovat lidi, kteří jsou úspěšní, proto se zde otevírá velký prostor pro motivaci. [17]

Členové týmu

Jakmile se lidé v týmech navzájem respektují, zvýší své úsilí, protože chtějí zapadnout mezi své spolupracovníky. V opačném případě mohou podlehnout frustraci a neangažovanosti. Lídři v této věci sehrávají významnou roli, neboť při vedení nevykonných týmů nejsou důslední a nevyžadují odpovědnost. Organizace jsou produktivnější, pokud zavedly zásady směřující k tomu, aby o sobě zaměstnanci nemluvili pohrdavě a dali jim možnost ke sblížení. [13]

Pokud lidé spolupracují, udělají daleko více práce než každý samostatně. Konflikty na pracovišti odvádí pozornost lidí od práce, ale působí i pozitivně a není nutné je odstraňovat. Zpravidla je poukazováno na něco, co narušuje pořádek v systému a brání tak motivaci pro společnou práci. [17]

Práce

Plnění práce je demotivující v případě, když člověk ví, že je naprosto nesmyslná a hluboko pod jeho schopnosti. Lidi inspiruje naopak práce podnětná, smysluplná a taková, která vyžaduje celou řadu jejich schopností a znalostí. Pak náročná dokončená práce v nich vzbudí hrdost a úspěch. Zaměstnavatelé musí z toho důvodu hledat neustále způsoby, jak své pracovníky stimulovat. Úkoly musí odpovídat cílům organizace, udělená práce má motivovat, nadřízený má přidělovat úkol konkrétnímu člověku s tím, že je na splnění práce nejlepší. [13]

Neměli by se přizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem. Není vhodné nutit pracovníky k tomu, aby respektovali úkol včetně toho, co se jim na něm nelíbí. Pak se lidé neradi přizpůsobují a zvedají se nároky na kontrolu. Pokud lidé nedělají to, co se od nich očekává, nemusí to být nutně jejich chybou nebo jejich odporem k práci. Někdo jim to jen řádně nevysvětlil. Pak je levnou alternativou motivace poskytování relevantních informací k úkolu, jeho výsledku a následná zpětná vazba po jeho splnění. [17]

Jedinec

Je mnoho společností, které propouštějí pracovníky, zmrazují mzdy a redukují sociální benefity. Takové společnosti následně bojují s vysokou mírou fluktuace a nedostatkem loajality svých zaměstnanců. Lidé touží pracovat v čestné organizaci, která k nim chová úctu a respekt. Pak je jim odpláceno loajalitou a angažovaností. [13]

Model RESPEKTU (RESPECT) je vymezen sedmi hnacími silami ovlivňujícími vnitřní vnímání respektu zaměstnance a následně jeho úroveň angažovanosti:

- uznání (**R**ecognition);
- zplnomocnění (**E**mpowerment);
- podpůrná zpětná vazba (**S**upportive feedback);
- partnerství (**P**artnering);
- očekávání (**E**xpectations);
- zájem (**C**onsideration);
- důvěra (**T**rust). [13]

2.6 Metody výzkumu

K dobrému plánování a řízení organizace je nezbytné znát potřebná data a mít informace. Podstatné je si uvědomit, že existují informace primární a sekundární. **Sekundární** jsou takové, které již byly nashromážděny v minulosti a jsou stále k dispozici. Jejich zdroje se dělí na interní (vnitřní systémy firmy) a externí (knihy, databáze a další).

Naopak **primární informace** se získávají nově. Organizace si může udělat základní marketingový výzkum, aniž by utratila velké peníze. Má například možnost využití internetu nebo dotazování se lidí. Lze využít například metod jako je pozorování, interview,

experiment. K nejčastějším formám marketingového výzkumu však patří dotazování prostřednictvím dotazníků, který bude blíže popsán v dalším textu.

Proces marketingového výzkumu:

1. Definování problému, cíle a hypotéz.
2. Orientační analýza situace a pilotáž.
3. Plán výzkumného projektu.
4. Předvýzkum.
5. Sběr dat.
6. Zpracování dat.
7. Analýza dat.
8. Vizualizace výstupů a jejich interpretace.
9. Prezentace doporučení. [11]

2.6.1 Dotazníkové šetření

Objekt výzkumu

Na začátku je nutné vymezení zkoumaného objektu a jeho jednotek, tj. zákazníků, které chceme zkoumat. Objektem se můžou stát nejen jednotlivci, ale i skupiny. Jednotkou je nositel vlastností, které jsou předmětem poznávání. Soubor, který obsahuje všechny jednotky s příslušnou vlastností, se nazývá **základní soubor**. Lze jej rozpoznat buď vyčerpávajícím šetřením, nebo nevyčerpávajícím (výběrovým) šetřením.

Vyčerpávající šetření má za úkol zkoumat všechny jednotky základního souboru. To může působit obtíže u velkých souborů, protože je to časově i finančně náročné. Ukázkou tohoto šetření je sčítání lidu.

Nevyčerpávající (výběrové) šetření je více používaným případem. Potřebné výsledky se získávají jen z reprezentativního vzorku, který se zobecní na celý základní soubor.

Tvorba dotazníku

Tvorba dotazníků se může zdát jednoduchá, ovšem skrývá mnohá úskalí. Dobrý dotazník by měl vyhovovat požadavkům:

- a) účelově technickým – otázky formulovány a sestaveny tak, aby byly zaručeny co nejpřesnější odpovědi;

- b) psychologickým – vytvořit podmínky pro jednoduché, snadné, stručné a pravdivé vyplňování;
- c) srozumitelnosti – nahradit tazatele jasně formulovanými otázkami. [5]

K naplnění těchto požadavků je nutné se zaměřit na:

1. celkový dojem z dotazníku;
2. formulaci jednotlivých otázek;
3. typy otázek;
4. manipulace s dotazníkem.

Ad 1 Celkový dojem z dotazníku

Na celkový dojem z dotazníku má značný vliv jeho grafická úprava. Jde o první vjem, který má lákat respondenta k vyplňování požadovaných informací. Úvodní text vzbuzuje zájem, dovolává se spolupráce, určuje způsob vyplňování a ujišťuje anonymitu. Vhodný způsob označování odpovědí je kroužkování nebo křížkování zvolených variant. Sled otázek hraje v dotazníku také značnou roli. Na začátku by se měly objevit otázky zajímavé, uprostřed mimořádně důležité a nakonec otázky méně závažné. [5]

- *Úvodní otázky* bývají zajímavé a snadné, aby respondenta vyplňování bavilo.
- *Věcné otázky* se vyskytují především ve střední části, kdy je respondent dostatečně koncentrovaný na náročnější odpovědi a pronikl do příslušné problematiky.
- *Identifikační otázky* zjišťují požadované charakteristiky respondenta a umísťují se na konec. Na začátku jsou nevhodné, protože v úvodu je zaručena jejich anonymita. [11]

Ad 2 Formulace otázek

Pro formulaci otázek je důležitá jednoznačnost a srozumitelnost. Použití otázek, které nutí dlouze vzpomínat, je nutné spíše obejít. [5]

Ad 3 Typy otázek

Otázky se dají rozdělit na otevřené, uzavřené a kombinované.

Otevřené otázky nepředkládají respondentovi varianty odpovědí, může se vyjádřit zcela svobodně. Mezi jejich výhody patří to, že mohou poskytnout dotazovanému podnět k zamyšlení a generuje dosud skryté myšlenky a nápady. Naopak nevýhodou je obtížnější zpracování těchto dat.

Uzavřené otázky nabízejí možnosti odpovědí. Výhodou je rychlé nasměrování respondenta požadovaným směrem, nevýhodou může být nepřesnost, kterou vidí odpovídající v odpovědích. Tyto otázky je možné dělit na:

- a) dichotomické (možné dvě odpovědi, př. muž x žena)
- b) výběrové (polytomické s jednou možnou odpovědí)
- c) výčtové (polytomické s možností výběru několika variant)
- d) polytomické (uvedení pořadí variant)

Škálování je vhodný nástroj pro měření názorů a postojů. Dle zavedené škály zabírá respondent určitý postoj ke zkoumanému jevu prostřednictvím stupnice. Detailnost stupnice nabírá různé podoby. [5]

Pro konstrukci škály je nutné rozhodnutí o:

- typu škály – lichá či sudá;
- počtu kategorií škály – krátká či delší;
- formě škály – verbální, grafická, číselná, kombinovaná.

Za nejvhodnější počet kategorií se obecně uznává rozmezí 5-7 kategorií. S delší škálou roste přesnost, ale klesá spolehlivost odpovědí. Nejčastější forma hodnotící škály bývá verbální nebo číselná. Z číselných hodnot se vypočítávají statistické charakteristiky jako průměr, rozptyl, směrodatná odchylka, modus, medián atd. Příkladem číselné škály je Likertova škála:

5 – velmi souhlasím

4 – souhlasím

3 – nemám názor

2 – nesouhlasím

1 – velmi nesouhlasím [11]

Ad 4 Manipulace s dotazníkem

Tato část se orientuje na rozdávání a sběr dotazníků. Běžným způsobem distribuce je rozeslání poštou, elektronické rozeslání nebo osobní předání. Rozeslání je levnější a rychlejší, ovšem osobní kontakt podtrhává význam výzkumu a je docíleno vyšší návratnosti. [5]

2.6.2 Statistické metody zpracování dat

Střední hodnoty - průměr, modus.

Průměr je statistická veličina, která značí průměrnou hodnotu souboru.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (2.1)$$

Kde,

\bar{x} aritmetický průměr hodnot x_1, x_2, \dots, x_n

n celkový počet pozorování

Modus – hodnota, která je v souboru zastoupena nejčastěji. [16]

Jednofaktorová analýza rozptylu (ANOVA)

S výsledky dotazníkového šetření lze dále pracovat. Jednou z metod je jednofaktorová analýza rozptylu.

ANOVA (z anglického ANalysis Of VAriance) je statistická srovnávací metoda, kterou vytvořil sir R. A. Fisher. Metoda zkoumá jednostrannou závislost metrického znaku X na kategoriálním znaku F (faktor). Jde tedy o zkoumání, zda změny znaku X lze vysvětlovat jako vliv faktoru F . Hodnoty závislého znaku X se rozdělí do skupin (tříd) X_1, X_2, \dots, X_k . Pro každou takto stanovenou skupinu (třidu) se spočítají základní statistiky – střední hodnota (průměr) a variabilita (výběrový rozptyl).

Pokud jsou hodnoty X v jednotlivých třídách rozdílné, pak lze tvrdit, že faktor F má na hodnotu X vliv. Tato situace lze také vysvětlit pomocí variability. Variabilita mezi třídami (tzv. meziskupinová variabilita SSA) je větší než variabilita uvnitř tříd (tzv. vnitroskupinová variabilita SSE). Naopak pokud jsou hodnoty sobě blízké, pak faktor F na hodnotu X vliv nemá. V tomto případě je vnitroskupinová variabilita větší než meziskupinová.

Postup analýzy:

1. formulace nulové hypotézy H_0 a alternativní hypotézy H_1

H_0 : číselný znak X není závislý na faktoru F

H_1 : číselný znak X je závislý na faktoru F

2. volba hladiny významnosti p (pravděpodobnost zamítnutí pravdivé H_0);
3. volba testového kritéria (statistika, která má při platnosti H_0 známé rozložení);
4. výpočet hodnoty testovacího kritéria F na základě náhodného výběru;

$$\text{Testové kritérium} \quad F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\frac{SSA}{(k-1)}}{\frac{SSE}{(n-k)}} \quad (2.2)$$

Kde,

$SSA / (k-1)$	meziskupinový rozptyl,
$SSE / (n-k)$	vnitroskupinový rozptyl,
$(k-1) ; (n-k)$	počet stupňů volnosti.

5. určení kritických hodnot testovacího kritéria (na tvaru H_1 je závislý tvar kritického oboru W), hodnotu lze najít ve statistických tabulkách nebo pomocí funkce v Excelu $F.INV$;

$$\text{Kritický obor } W = (F_{1-\alpha}(k-1; n-k); +\infty) \quad (2.3)$$

6. srovnání hodnoty testovacího kritéria s kritickými hodnotami;

$F > F_{\text{krit}} \quad H_0$ se zamítá, přijata je nová hypotéza H_1

$F < F_{\text{krit}} \quad H_0$ nelze zamítnout

Pokud hodnota testovacího kritéria leží v oboru kritických hodnot W , potom H_0 zamítáme na příslušné hladině významnosti a přijímáme hypotézu H_1 .

7. formulace závěru testu řešeného problému. [25]

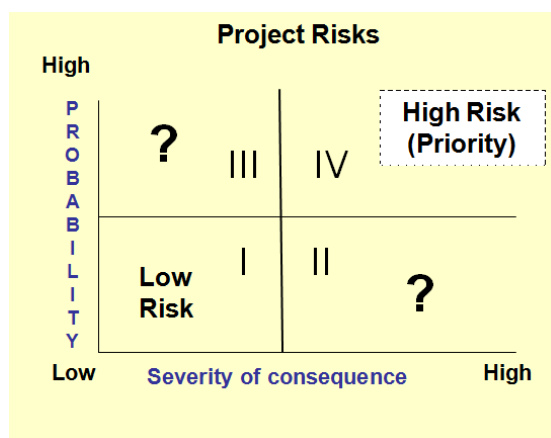
Analýza lze jednoduše zpracovat pomocí programu Excel, viz příloha č. 7.

2.6.3 Zjednodušená metoda FMEA

Čtyřkvadrantová matice je cenným nástrojem rozhodování. V případě řízení ji lze využít například pro posouzení závažnosti rizik. [22]

Tento model vyplývá z metody FMEA, která analyzuje možnost vzniku vad, příčin a následků. Je velmi oblíbená a využívaná ve všech oblastech, kde je vhodné předběžně plánovat, odhalovat působení vlivů, hodnotit potenciální rizika apod. FMEA hodnotí chybové scénáře v souvislosti s opatřeními, které může odstranit nebo redukovat pravděpodobnost případného selhání. Analýza popisuje chybový scénář, kvantifikuje závažnost jeho dopadu a priority, které se musí monitorovat, měřit a řešit. [19]

Existují různé modifikace modelu. Matice na obr. 2.7 posuzuje riziko jen ze dvou faktorů: pravděpodobnost a závažnost. Kritický je čtvrtý kvadrant, který je nutné řešit nejdříve. Dále pak druhý kvadrant, protože závažnost důsledků je vysoká. Naopak nejméně rizikový je levý dolní kvadrant. Zde je pravděpodobnost výskytu i závažnost na nízké úrovni.



Obr. 2.7 Matice zobrazující vyhodnocení rizika, zdroj: vnitřní materiál Brose

3 Charakteristika vybrané organizace

Představení společnosti Brose

Celosvětově je Brose pátou největší rodinnou firmou působící v automobilovém průmyslu. Její počátky se datují do roku 1908, kdy ji v Berlíně založil teprve 24letý obchodník Max Brose. Na začátku zaměstnával zhruba 700 zaměstnanců a v současnosti pracuje pro Brose v 60 místech ve 23 zemích světa více než 24 000 zaměstnanců a toto číslo se každým dnem navyšuje.

V současné době patří Brose mezi TOP 40 dodavatelů automobilového průmyslu na světě. Pomocí nejmodernějších technologií vyrábí mechatronické systémy a elektrické pohony, které dodává více než 80 výrobcům automobilů a 30 subdodavatelům. K předním zákazníkům patří Audi, BMW, Continental, Daimler, Faurecia, Fiat, Ford, Hyundai, Johnson Controls, Mercedes-Benz, Lexus, Volvo, aj.

Brose CZ, spol. s r.o.

V České republice působí Brose od roku 2003 v závodech v Kopřivnici a Rožnově pod Radhoštěm (někdy označována celosvětově jako Brose Ostrava), kde zaměstnává více než 3 448 zaměstnanců. Logo společnosti je zobrazeno v příloze č. 8. Výrobní program je zaměřen na:

- manuální a elektrická polohovadla sedadel;
- elektromotory ABS;
- ventilátory pro vytápění a klimatizaci;
- zámky bočních a zadních dveří u osobních automobilů.

Brose CZ je největším závodem skupiny Brose jak z pohledu velikosti, tak ale také počtu zaměstnanců. Během svého působení se stalo Brose CZ lídrem v zaměstnanosti na Kopřivnicku.

Pro diplomovou práci byl na základě požadavků managementu organizace vybrán jeden z klíčových projektů, a to Volvo XC 90.

Projekt MS8 – Volvo XC 90 (2. a 3. řada sedadlového systému)

Na tomto projektu se vyrábí sedadlové systémy pro automobilku Volvo sídlící ve Švédsku. Konkrétně se jedná o typ vozidla Volvo XC 90. Projekt MS8 – Volvo XC 90 působí ve společnosti Brose od roku 2014.

Projekt MS8 vyrábí sedadla 2. a 3. řady. Aktuálně výroba produkuje hotová sedadla v 15směnném modelu (8h pracovní doba) ve 3 směnách (ranní směna, odpolední směna a noční směna). Výroba sedadel 2. řady je rozdělena na dva typy – sedadla typu EASY ENTRY a sedadla typu FIX. EASY ENTRY jsou posuvná sklopná sedadla, kdežto označení FIX nese pevné sedadlo bez posuvů a sklopení. U sedadel 3. řady se vyrábí typ Manual.

Výroba

Projekt MS8 je rozdělen do dvou částí, a to předvýroba (svařovna) a konečná montáž. V současné době zaměstnává projekt MS8 112 zaměstnanců a 11 pracovníků na technických pozicích (např. vedoucí týmu, kvalita, logistika, procesní inženýr).

Předvýroba – svařovna

Na svařovně probíhá svařování komponentů, které jsou potřebné ke kompletaci sedadel na konečné montáži. Svařovna spotřebovává díly, které buď dodala místní lisovna, nebo externí dodavatel. Svařovna zaměstnává celkem 55 zaměstnanců, kteří obsluhují celkem 3 zařízení typu LASER a 6 zařízení typu MAG.

Konečná montáž

Na konečné montáži probíhá finální kompletace hotových sedadel 2. a 3. řady. Konečná montáž spotřebovává díly, které vyrobila buď předvýroba (kolejnice, po kterých se posouvají sedadla a opěrky zad) nebo díly, které dodal externí dodavatel. Konečná montáž zaměstnává celkem 77 zaměstnanců, kteří obsluhují 22 zařízení potřebných pro výrobu hotových sedadel. 1 zaměstnanec je zodpovědný za rozebírání špatných sedadel.

4 Analýza současné situace v oblasti motivace zaměstnanců a návrhy pro její zlepšení

V rámci vypracování diplomové práce bude využito jak sekundárních informací, tak i primárních informací. Analýza bude zaměřena na projekt MS8 – Volvo XC 90 (2. a 3. řada sedadlového systému).

4.1 Sekundární výzkum

4.1.1 Orientační analýza kvality v organizaci

Kvalita práce je ve firmě zakomponována do několika pravidel a zásad, které musí být na pracovišti dodržovány.

Seznámení s výkresem výrobku

Jsou zde uvedeny změny, revize a klíčové informace o produktu (materiál, odchylky, doplňkové normy, uvolnění, vlastník).

Provádění kontroly ve výrobě (SK zkouška)

Základním typem kontroly ve výrobě je tzv. SK zkouška. Prováděním tzv. SK zkoušek se zkoumá, zda je výrobek vyroben dle platných předpisů daných výrobcem. Provádí ji operátor podle předepsaného postupu na konkrétním pracovišti a zaznamená výsledek do kontrolní dokumentace. Při chybném provedení nebo při úplném opomenutí zkoušky hrozí riziko dodávky vadných nebo dokonce nebezpečných výrobků zákazníkovi.

D-díl a zpětná sledovatelnost

D-díl je díl, který má přímý vliv na bezpečnost daného výrobku (např. sváry nebo nýtované spoje). Vliv na bezpečnost výrobku je stanoven během konstrukce a vývoje výrobku. Musí být zajištěna zpětná sledovatelnost, tj. vymezení výskytu vady na danou šarži, číslo dílu, apod., a to pomocí záznamu do „červených knih“ nebo do systému SAP. „Červená kniha“ obsahuje seznam materiálů, které jsou označeny jako D-díly. Pro danou směnu se tyto materiály vypíší do příslušného sloupce a ke každému materiálu se napíše datum z bedýnky, ze které se materiál odebírá pro výrobu.

Řešení problémů ve výrobě

Je stanoven postup při řešení specifických problémů (např. problémy s bezpečností práce).

Production Failure Management – Řízení chyb ve výrobě

Production Failure Management je soubor aktivit a metod sloužící ke včasné detekci vad a řešení problémů, a to systematickým způsobem s důrazem na rychlé zapojení odpovědných osob v závodě.

Brose Basic Rules

Brose Basic Rules je soubor základních pravidel pro práci na montážních linkách a pracovištích, která zajišťují výrobu a dodávku výrobků zákazníkovi. Výrobní procesy mají těchto 7 základních pravidel:

1. Díly jsou OK
2. Zařízení a prostředí jsou OK
3. Personál je OK
4. Uvolnění prvního kusu je OK
5. Kontroly během výroby jsou OK
6. Činnosti jsou dokumentovány
7. Ukončení směny je řízeno

Brose Production System (= principy Brose)

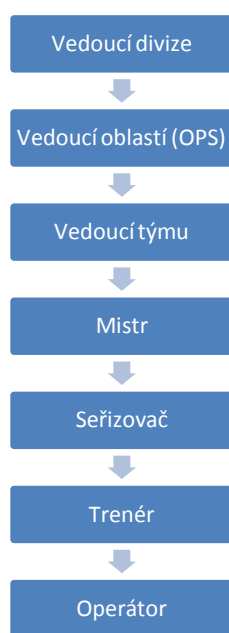
Brose Production System (dále jen BPS) představuje specifické využití nástrojů a metod, které vedou k dosažení vyšší úrovně produktivity, efektivity, kvality, snižování ztrát a plýtvání, a to ve všech oblastech společnosti. Pravidla a principy uvedené v BPS byly založeny na základě nejlepších zkušeností, tzv. „Best Practise“ z automobilového průmyslu a jeho jednotlivých odvětví. Mezi 6 principů BPS patří princip taktu, princip toku, princip synchronní výroby, princip nulové chyby, princip stability, princip – zaměstnanci. Základní používané nástroje BPS jsou následující:

- 5S – uspořádání pracoviště;
- VSM – mapování hodnotového toku;
- OEE - OVERALL EQUIPMENT EFFECTIVENESS (= celková efektivnost zařízení);
- SMED – Single Minute Exchange of Die (= rychlá výměna nástroje);
- KVP – proces neustálého zlepšování (využití systému Ideas);
- Lessons Learned – poučení ze zkušeností.

4.1.2 TWI – Training Within Industry

Obr. 4.1 ukazuje pozici trenéra v organizační struktuře týmu. Každý projekt firmy má své trenéry, aby bylo dosaženo maximálního kvalitního zaškolení nového zaměstnance. Úspěšné zaškolení a podpora nováčka v týmu zajistí jeho brzké zvládnutí pracovních operací, nulovou chybovost a stabilitu ve výrobním týmu. Trenér má na pracovišti tyto úkoly:

- zaučuje nové operátory přímo na pracovištích;
- přeškoluje operátory, kteří nedosahují očekávaného výkonu dle pokynů mistra, seřizovače, popř. předáka linky;
- udržuje aktuální pracovní návody a podklady pro zaškolování operátorů na jednotlivých pracovištích (zaučovací karty – tzv. skillmatrixy);
- spolupracuje s mistry a seřizovači na aktualizaci kvalifikační matice pro operátory;
- minimálně 20 % odpracovaných hodin měsíčně se věnuje práci přímo na lince, dočasně může zastupovat chybějící operátory;
- minimálně 20 % měsíčně se věnuje agendě školení;
- konkrétní poměr je určen potřebami týmu;
- trenér musí neustále vykonávat obě činnosti (práce a zaškolování), aby nepřišel o žádnou ze svých dovedností.



Obr. 4.1 Organizační struktura pro výrobní linku/tým, zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí týmu – řešení problémů se zákazníkem, komunikace s mistry, atd.

Mistr – řešení problémů se seřizovačem, řešení docházky, směnnosti atd.

Seřizovač – objednávání materiálu, přezbrojení, řešení problémů při práci na zařízení.

Trenér – zaškolení nových operátorů přímo na pracovišti, práce na lince.

Operátor – práce na lince.

4.1.3 Informační koutek

Každý projekt ve společnosti Brose Ostrava má svůj informační koutek, ve kterém jsou umístěny informační tabule. V informačním koutku jsou vyvěšeny údaje o počtu zaměstnanců versus plán, počtu zákaznických reklamací, počtu vyrobených kusů/měsíc, absence zaměstnanců výrobní linky a další důležité informace o lince.

4.1.4 Benefit Brose CZ

Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců si pro ně společnost Brose CZ připravila širokou škálu benefitů. Zaměstnanci mohou libovolně čerpat nabízené benefity z mnoha oblastí. Je jen na rozhodnutí každého zaměstnance, který z benefitů je pro něj ten nejvýhodnější. Seznam nabízených benefitů viz příloha č. 11.

4.1.5 Zlepšovací návrhy – systém Ideas

Společnost Brose se snaží udržet současný trend úspěšného dodavatele do automobilového průmyslu s cílem zajistit úspěšnou budoucnost společnosti. To je pouze možné se zaměstnanci, kteří aktivně ovlivňují vývoj svými nápady a usilují o neustálé zlepšování ve všech oblastech společnosti. Firemní návrh systému zlepšování symbolizuje aktivní spolupráci, rychlou implementaci a jasnou odměnu. Přímocará a rychlé zpracování návrhů od zaměstnanců by je mělo povzbudit k podávání dalších konstruktivních nápadů. Každý zaměstnanec může podat návrh v systému IDEAS. Nápady zaměstnanců mohou přispět ke schopnosti neustálého zdokonalování ve všech odvětvích výroby, a tím i k prodeji dokonalých výrobků v budoucnosti.

Druhy zlepšovacích návrhů

- *Přímý zlepšovací návrh* – vede ke zlepšení stavu nebo k úspoře v oblasti pracoviště, týmu nebo oddělení.
- *Centrální zlepšovací návrh* – vede ke zlepšení stavu nebo k úspoře v jiném týmu, oddělení nebo divizi.

Přínosy za podaný a realizovaný zlepšovací návrh

1. Odměnu za každý podaný a realizovaný zlepšovací návrh v závislosti na jeho přínosu;
2. Odměnu v případě vylosování v IDEAS tombole (4x ročně);
3. Získat zvláštní ocenění v případě výběru nejlepšího zlepšovatele za čtvrtletí;
4. Přispět k vítězství příslušného oddělení, závodu v rámci soutěžení týmů kopřivnické továrny nebo závodů Brose celosvětově. Soutěží se v počtu zlepšovatelů.

4.1.6 Odměny za nález vadného kusu

Čas od času se ve výrobním procesu stane, že pracovník jak předvýroby, tak i konečné montáže, může při výrobě nalézt vadný kus od dodavatele (tzv. NOK kus). V tomto případě musí tuto skutečnost ohlásit seřizovači, který dále informuje pracovníka procesní kvality. Pracovník procesní kvality tuto skutečnost vyhodnotí a vystaví tzv. interní quality alert (= stav pohotovosti v oblasti kvality). Zaměstnanci, který tento vadný kus našel, náleží peněžitá odměna. Odměna za nalezení neshodného dílu / vady může být až 500 Kč.

4.1.7 Dotazník spokojenosti pracovníků MS8

Projekt MS8 – Volvo XC 90 si pro své zaměstnance vytvořil dotazník, který se dotazoval na spokojenost zaměstnanců v roce 2015 a 2016. Výsledky jsou uvedeny v příloze č. 9. Dotazník byl ovšem zaměřen na různé oblasti týkající se spokojenosti, proto vznikl požadavek na vytvoření nového dotazníku, který by se týkal oblasti kvality.

4.2 Primární výzkum

4.2.1 Cíle výzkumu

Průzkum měl za úkol zjistit, jaký mají zaměstnanci pohled na vytváření kvality ve firmě. Na základě odpovědí tak analyzovat příčiny, které jim v kvalitní práci brání a navrhnout případná zlepšení.

Cílem výzkumu bylo také zjistit, jestli odpracovaný počet let v Brose nebo pracoviště má vliv na různé aspekty pracovních činností. V případě odpracovaných let, byly zkoumány okruhy kvalita práce a rozvoj pracovníka. V případě pracoviště šlo o okruhy tým a prostředí. Byly tak stanoveny hypotézy, které jsou uvedené v tabulce 4.1.

Tab. 4.1 Hypotézy

KVALITA PRÁCE
1. Vyrábím výrobky kvalitně a správně dle stanoveného pracovního postupu.
H ₀ : Počet odpracovaných let v Brose nemá statisticky významný vliv na plnění stanoveného pracovního postupu.
H ₁ : Počet odpracovaných let v Brose má statisticky významný vliv na plnění stanoveného pracovního postupu.
2. Dokážu vyrábět požadované kusy v požadované kvalitě po celou směnu.
H ₀ : Počet odpracovaných let v Brose nemá statisticky významný vliv na výrobu kvalitních kusů po celou směnu.
H ₁ : Počet odpracovaných let v Brose má statisticky významný vliv na výrobu kvalitních kusů po celou směnu.
TÝM
9. Trenéři se dostatečně věnují lidem a jsou ochotni jim ve všem poradit.
H ₀ : Rozdíl ve vnímání přístupu trenérů mezi pracovišti není významný.
H ₁ : Rozdíl ve vnímání přístupu trenérů mezi pracovišti je významný.
10. Seřizovač naslouchá mým nápadům a návrhům řešení.
H ₀ : Rozdíl ve vnímání seřizovače mezi pracovišti není významný.
H ₁ : Rozdíl ve vnímání seřizovače mezi pracovišti je významný.
PROSTŘEDÍ
18. Pracovní prostředí je příjemné.
H ₀ : Pracoviště nemá statisticky významný vliv na vnímání pracovního prostředí.
H ₁ : Pracoviště má statisticky významný vliv na vnímání pracovního prostředí.
19. Já i mí kolegové máme k dispozici zařízení a materiál, které ke své práci potřebujeme.
H ₀ : Rozdíl ve vnímání dostatku zařízení a materiálu mezi pracovišti není významný.
H ₁ : Rozdíl ve vnímání dostatku zařízení a materiálu mezi pracovišti je významný.
ROZVOJ PRACOVNÍKA
27. Mám zájem o školení a vzdělávací kurzy.
H ₀ : Počet odpracovaných let v Brose nemá statisticky významný vliv na zájem o školení a kurzy.
H ₁ : Počet odpracovaných let v Brose má statisticky významný vliv na zájem o školení a kurzy.
30. Snažím se dělat více, než je ode mě požadováno, abych dosáhl kariérního postupu.
H ₀ : Počet odpracovaných let v Brose nemá statisticky významný vliv na zájem o kariérní postup.
H ₁ : Počet odpracovaných let v Brose má statisticky významný vliv na zájem o kariérní postup.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Sběr dat

Při průzkumu motivace ke kvalitě byla použita metoda dotazníkového šetření. Forma dotazování byla zvolena jednak z důvodu rychlého získání informací a jednak z důvodu naprosté anonymity zaručující otevřenost dotazovaných. Při sestavování dotazníku se vycházelo z rozhovoru s bývalou vedoucí projektu a ze sekundární analýzy stávající situace firmy. Distribuce dotazníků byla zajištěna osobně bývalou vedoucí projektu, která pracovníkům před vyplňováním vysvětlila význam jejich odpovědí. V současnosti tým MS8 XC 90 čítá 114 pracovníků. Dotazníky byly rozděleny 71 výrobním pracovníkům (bez THP pracovníků, mistrů, seřizovačů, trenérů), vrátilo se jich 70. To znamená, že návratnost byla téměř 100 %.

Samotný dotazník se skládá z 30 kombinovaných otázek, 3 otevřených otázek, 1 uzavřené otázky a poslední část zahrnuje identifikační otázky. Kombinované otázky jsou zaměřeny na 4 oblasti: kvalita práce, tým, prostředí a rozvoj pracovníka.

Pro vyplňování byla zvolena Likertova škála v rozmezí 1 – 5, přičemž 1 znamená nejhorší hodnocení (absolutní nesouhlas), 5 značí nejlepší hodnocení (absolutní souhlas). U každé otázky je navíc prostor pro poznámky nebo případné návrhy na zlepšení. Dotazník je k dispozici v příloze č. 1.

4.2.3 Vyhodnocení dat

Získané údaje z dotazníkového šetření byly pro přehlednost zpracovány v programu Microsoft Excel 2007, jehož výstupem jsou grafy a tabulky, které jsou popsány v následujícím textu. Zpracování výsledků bylo provedeno pomocí statistických ukazatelů aritmetický průměr a modus. Průměry byly zaokrouhleny na 1 desetinné místo. V příloze č. 2 jsou k nahlédnutí průměry a modusy jednotlivých skupin respondentů na polozavřené otázky (1 – 30), které nejsou uvedeny v hlavním textu. Potřebné informace o respondentech byly zajištěny identifikačními otázkami týkající se pohlaví, věku, pracoviště a počtu let odpracovaných ve společnosti Brose.

Každá skupina může vnímat své potřeby jinak. Proto byly na počátku výzkumu formulovány hypotézy o vnímání příslušných skupin a na základě jednofaktorové analýzy rozptylu (ANOVA) byla ověřena jejich platnost. ANOVA ukazuje na rozdílnost v odpovědích a na nutnost stratifikace lidí v dotazníku. Hypotézy byly vytvořeny pro 2 klíčové otázky z každé

oblasti dotazníku – kvalita práce, tým, prostředí, rozvoj pracovníka. Ostatní otázky byly doplňující a hypotézy pro ně stanoveny nebyly. Hypotézy jsou uvedeny u příslušných otázek.

a) KVALITA PRÁCE

První část otázek je soustředěna na práci pracovníků. Vznikla hypotéza, že na otázky týkající se této oblasti, budou lidé odpovídat různě dle odpracovaných let v Brose. Lidé, kteří pracují v Brose krátce, budou spíše dodržovat pracovní postupy než dlouhodobí pracovníci, kteří se snaží o zjednodušování svých činností.

b) TÝM

Druhá oblast se soustředí na úlohu vedoucích. Konflikty a špatná komunikace v pracovním týmu mohou výrazně narušit výkony na pracovišti. Pro zaměstnance je tedy důležitá spolupráce vedoucího týmu, mistra, seřizovačů i trenérů. Každé pracoviště má ovšem své seřizovače a trenéry zaučují především na montáži. Vznikla hypotéza, která tvrdí, že vnímání přístupu seřizovačů a trenérů je rozdílné mezi jednotlivými pracovišti.

c) PROSTŘEDÍ

Třetí oblast se týká prostředí, ve kterém je práce vykonávána. Svařovna a montáž se vyskytují v rozdílném prostředí a na těchto pracovištích jsou potřebná různá výrobní zařízení. Byla tak stanovena hypotéza, která tvrdí, že je rozdíl ve vnímání prostředí mezi pracovišti.

d) ROZVOJ PRACOVNÍKA

Tato oblast se zaměřuje na pracovníka, který má zájem se dále rozvíjet a postupovat ve své kariéře. Vzdělávání a možnost růstu může pro pracovníky představovat efektivní nástroj motivace. Noví pracovníci bývají plní iluzí a často vynakládají velkou snahu, aby si jich všimli jejich nadřízení. Vzniklá hypotéza tvrdí, že počet odpracovaných let v Brose má statisticky významný vliv na vnímání možnosti školení nebo kariérního postupu.

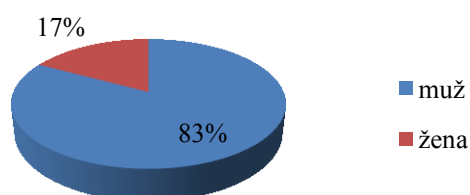
Tab. 4.2 Složení respondentů podle zvolených hledisek

Hledisko	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohlaví		
Muž	58	83
Žena	12	17
Věková skupina		
15 – 19	1	1
20 – 34	38	54
35 – 49	23	33
50 – 59	8	12
60 a více	0	0
Odpracované roky v Brose		
Méně než 1 rok	3	4
1 - 2 roky	25	36
3 - 5 let	17	24
5 let a více	25	36
Pracoviště		
Svařovna	27	38
Montáž	37	53
Střídání	6	9

Zdroj: vlastní zpracování

Pohlaví

Na projektu pracuje 93 mužů a 21 žen. Je proto pochopitelné, že průzkumu se zúčastnilo 58 mužů a jen 12 žen (viz tab. 4.2). Procentuální vyjádření hodnot je znázorněno v grafu 4.1.

Graf 4.1**Procentuální rozdělení respondentů podle pohlaví**

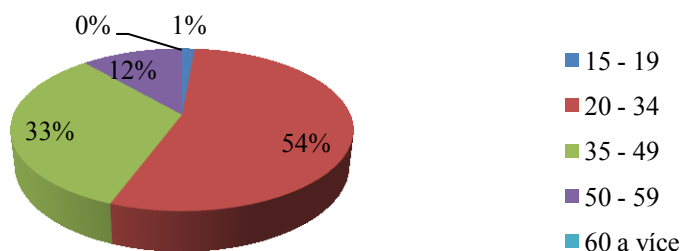
Zdroj: vlastní zpracování

Věk

Věkové skupiny byly v dotazníku rozděleny do pěti kategorií: 15 – 19 let (potenciální studenti SŠ), 20 – 34 let (mladí lidé), 35 – 49 let (střední věk), 50 – 59 let (starší lidé), a 60 let a více (stáří). Největší skupinou respondentů byli lidé ve věku 20 – 34 let, následně 35 – 49 let a průzkumu se nezúčastnil nikdo, kdo by měl 60 a více let. Skupinu 15 - 19 let zastupuje jen jediný pracovník, proto tato skupina nemá v tabulkách určen modus. Počet respondentů je vyjádřen v tab. 4.2 a graficky znázorněn v grafu 4.2.

Graf 4.2

Procentuální rozdělení respondentů podle věku



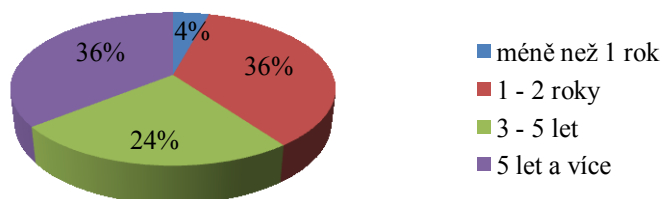
Zdroj: vlastní zpracování

Odpracované roky v Brose

Lidé, kteří pracují v Brose delší dobu, mají určitě více zkušeností s prací v organizaci a jsou díky tomu manuálně zručnější. Také dokážou dříve odhalit chyby snižující kvalitu výrobků (př. rychlejší odhalení pórovitého sváru). Zatímco lidé, kteří teprve nedávno do organizace nastoupili, mohou mít zkreslené představy o fungování organizace, potřebují častější pomoc pro zapracování do výrobního procesu a nahlíží na nenadálé situace jinak než zapracovaní pracovníci. Z grafu 4.3 je zřejmé, že 36 % respondentů pracuje v Brose více jak deset let, 36 % teprve 1 – 2 roky, 24 % zde pracuje 3 – 5 let a zbylá 4 % (jde o 3 pracovníky) zde pracují méně než 1 rok. V následujících výsledcích nejsou u každé otázky uvedeny modusy u skupiny méně než 1 rok, protože každý uvedl jinou odpověď a žádná z nich tudíž není nejčtenější.

Graf 4.3

Procentuální rozdělení respondentů dle odpracovaných let v Brose



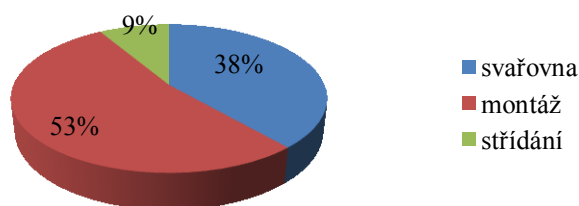
Zdroj: vlastní zpracování

Pracoviště

Zaměstnanci pracují na svařovně, montáži nebo střídají pracoviště. Na každém z těchto míst se řeší jiné problémy spojené s kvalitou. Graf 4.4 ukazuje poměr zastoupení respondentů na jednotlivých pracovištích. Nejvíce respondentů pracuje na montáži.

Graf 4.4

Procentuální rozdělení respondentů podle pracovitě



Zdroj: vlastní zpracování

a) KVALITA PRÁCE

1. Vyrábím výrobky kvalitně a správně dle stanoveného pracovního postupu.

První otázka se zaměřuje na pracovní postup, který je pevně stanoven. Byla stanovena nulová a alternativní hypotéza, viz tabulka 4.1.

Dalším krokem bylo zpracování vstupních dat ze všech 70 dotazníků. Bylo využito filtru k vygenerování údajů příslušných skupin v programu Microsoft Excel 2007. Zdrojová data potřebná k tomuto hodnocení jsou uvedena v příloze č. 5. Testování proběhlo na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Výsledky analýzy ANOVA jsou uvedeny v příloze č. 3

Dle vypočtených hodnot v tabulce lze zhodnotit původní nulovou a alternativní hypotézu.

kritická hodnota testu: $F_{krit} = F_{0,05}(3;66) = 2,744$

hodnota testového kritéria: $F = 1,958$

$F < F_{krit} \Rightarrow$ Z výsledků vyplývá, že vypočítaná hodnota F je menší než kritická hodnota F_{krit} . Platí tedy, že počet odpracovaných let v Brose nemá statisticky významný vliv na plnění stanoveného pracovního postupu. Statisticky lze výsledek formulovat tak, že původní hypotéza H_0 nebyla zamítnuta a proto nebyla přijata nová hypotéza H_1 na hladině významnosti 5 %. Jiným důkazem pro nezamítnutí H_0 je hodnota P (0,12887916), která je vyšší než hladina významnosti 0,05 (5 %).

V příloze č. 2 jsou vypočteny průměry a modusy za jednotlivé skupiny respondentů. Z celkové průměrné hodnoty 4,6 vyplývá, že pracovníci stanovený pracovní postup dodržují a nesnaží se o realizaci svých vlastních zlepšovacích nápadů.

CELKEM	Průměr	Modus
	4,6	5

Každý stroj na výrobní lince má svůj stanovený nejrychlejší pracovní postup, který je podložený MTM analýzou sloužící pro výpočet norem výstupů z linky. Pokud by měl někdo nový návrh, může ho podat formou IDEAS, pak proběhne nová MTM analýza. Tento pozitivní výsledek potvrzuje také nejčastěji udávaná hodnota 5.

2. Dokážu vyrábět požadované kusy v požadované kvalitě po celou směnu.

Stejným postupem jako v předešlém hodnocení byla provedena jednofaktorová analýza ANOVA pro otázku týkající se kvality výroby po celou směnu. Hypotézy jsou uvedeny v tabulce 4.1 a výsledky analýzy ANOVA v příloze č. 3. Dle vypočtených hodnot lze zhodnotit původní nulovou a alternativní hypotézu.

kritická hodnota testu: $F_{krit} = 2,744$

hodnota testového kritéria: $F = 1,970$

$F < F_{krit} \Rightarrow$ Z výsledků vyplývá, že vypočítaná hodnota F je menší než kritická hodnota F_{krit} . Platí tedy, že počet odpracovaných let v Brose nemá statisticky významný vliv na výrobu kvalitních kusů po celou směnu.

Chyba jednoho zaměstnance i na jednom kusu může zapříčinit kontrolu celého skladu, což by stálo organizaci vysoké mimořádné náklady.

CELKEM	Průměr 4,2	Modus 5
---------------	-----------------------	--------------------

Respondenti průměrem 4,2 potvrzují, že výrobky vyrábějí v požadované kvalitě, aby předešli zbytečným reklamám. Uvědomují si, že nekvalitní výrobky mohou přímo ohrozit život zákazníka. Jeden pracovník uvedl, že se o tuto kvalitu ve směně snaží, pokud mu to stroj dovolí. Je tedy nutné dbát na to, aby byly stroje v pořádku. Největších rozdílů v odpovědích byly zaznamenány u lidí různě pracujících v Brose.

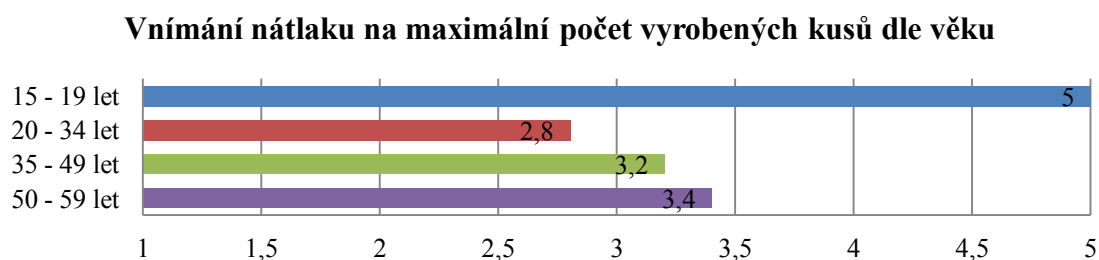
3. Je na mě vyvíjen nátlak na maximální počet vyrobených kusů za cenu nižší kvality.

CELKEM	Průměr 3,1	Modus 3
---------------	-----------------------	--------------------

Pracovníci vnímají nátlak ve výrobě nepravidelně. Může to být dáno tím, že v případě poruchy na zařízení se nedokáže vyrobit stanovené množství a je tak vyvíjen tlak na zaměstnance. Jindy absence vysokého počtu zaměstnanců vyvolá situaci, kdy je pracovník

nucen místo jednoho stroje pracovat na dvou, a tím je ohrožena kvalita např. z nedostatečného zaučení. Vedení se snaží uspokojit zákazníka, proto tlačí na své zaměstnance, aby neplatili náklady na mimořádnou dopravu k zákazníkovi. Znatelné rozdíly v odpovědích byly odhaleny mezi věkovými skupinami. Největší nátlak dle grafu 4.5 pociťuje věková skupina 15 – 19 let. Tato skupina však zahrnuje pouze 1 pracovníka, proto nemůže být odpověď považována za objektivní. Skupina 50 – 59 let dosáhla vysoké průměrné hodnoty, dále pak lidé ve věku 35 – 49, a skupina 20 – 34 let pociťuje nejmenší nátlak.

Graf 4.5



Zdroj: vlastní zpracování

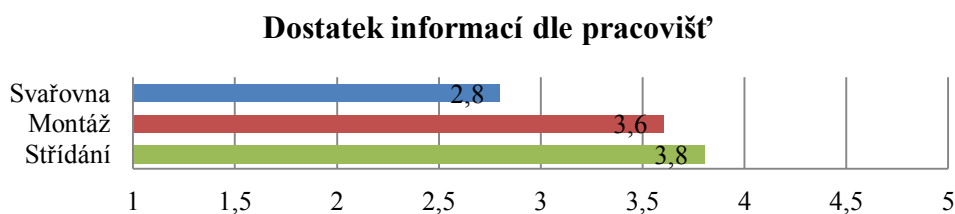
Vysokého průměru (3,7) dosáhli také pracovníci, kteří v Brose pracují necelý rok. Na rozdíl od nich, zkušenější pracovníci už jsou dostatečně seznámeni s chodem organizace a běžné činnosti jim nepůsobí komplikace. Proto dlouholetí pracovníci vykazují průměr 3,0.

4. Dostávám informace o zákaznických reklamacích.

CELKEM	Průměr	Modus
	3,3	5

Informace o zákaznických reklamacích jsou veškerým pracovníkům přístupné na informační tabuli. Tímto způsobem mohou být eliminovány stejné nebo podobné chyby. Celková průměrná hodnota 3,3 dokazuje, že pracovníci se o reklamacích ne vždy dozvídají.

Graf 4.6



Zdroj: vlastní zpracování

Nejhorší informovanost, viz graf 4.6, vnímá svařovna s průměrnou hodnotou 2,8. Tito lidé v dotazníku psali, že žádné takové informace nemají ani neměli. Ke zlepšení informativnosti všech by mohly přispět pravidelné porady, kde by se tyto věci projednávaly s celým realizačním týmem. Pracovníci by měli možnost se vyjádřit a případně zeptat na nejasnosti týkající se daného problému.

5. Všichni mí spolupracovníci odvádí dobrou práci z pohledu její kvality i množství.

CELKEM	Průměr	Modus
	3,6	4

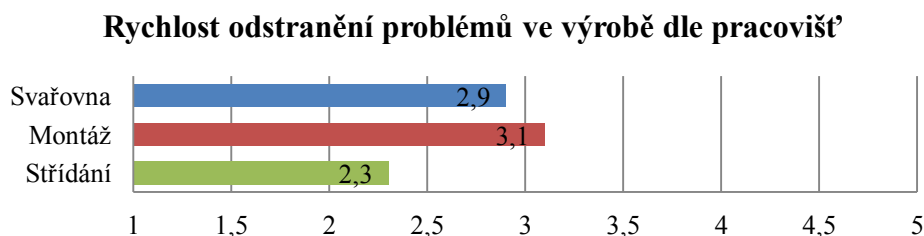
Produktivita je výsledkem vzájemné, soudržné a synergické aktivity všech pracovníků. Z celkového průměrného výsledku 3,6 je zřejmá dobrá kolektivní práce. Především na montáži (průměr 3,8) je spolupráce velmi potřebná, dokonce nutná. Když se zaměstnanci vzájemně respektují, zvyšují často své osobní úsilí kvůli kolektivu. Pracovníci ze svařovny na sobě nejsou závislí, proto je i z jejich odpovědí zřejmé, že nevědí, jak jejich spolupracovníci pracují (průměr 3,4). Hodnoty ostatních skupin respondentů se nijak výrazně nevychylují od celkového průměru. Nejkritičtěji spolupráci vidí ženy (průměr 3,1).

6. V případě problémů ve výrobě jsou problémy odstraněny rychle.

CELKEM	Průměr	Modus
	3,0	3

Jak ukazuje graf 4.7, s řešením problémů jsou spíše nespokojeni pracovníci střídající pracoviště (průměr 2,3). V otevřených odpovědích si zaměstnanci svařovny stěžují na neschopnost a neobdobnost seřizovačů. Na montáži je spokojenost jen o málo vyšší.

Graf 4.7



Zdroj: vlastní zpracování

Největší rozdíly v odpovědích lze zaznamenat u lidí, kteří pracují v Brose různou dobu. Nízkých průměrných hodnot (2,3) dosahují pracovníci, kteří jsou v Brose zaměstnáni méně než 1 rok (viz příloha č. 2). Je pochopitelné, že pro ně je řešení problémů daleko komplikovanější, protože s podobnou situací ještě nemají zkušenosti. Na druhé straně, lidé, kteří pracují v Brose 5 let a více, nedosáhli o mnoho lepšího průměrného výsledku (2,8).

7. Trenéři přispívají ke zkvalitnění výroby při zaškolování nového operátora.

CELKEM	Průměr	Modus
	1,9	1

Z průměru (1,9) a nejčastějších odpovědí (1) jasně vyplývá, že trenéři nedokážou správně předávat informace. Nespokojenost projeví zejména pracovníci ze svařovny, kteří se v otevřených odpovědích vyjádřili v tom smyslu, že ještě neviděli zaučování nového operátora trenérem. Na svařovně zaučují aktuálně seřizovači, ne trenéři.

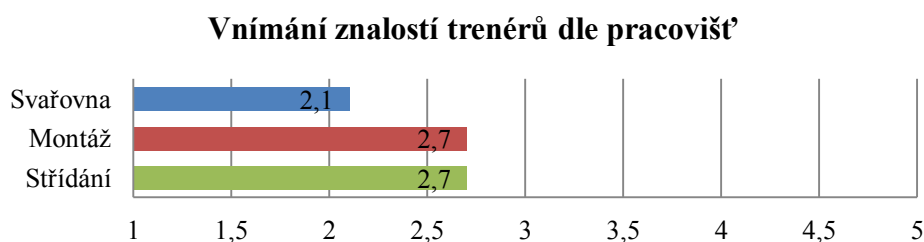
V odpovědích týkajících se trenérů mohlo dojít ke zkreslení výsledků, protože na třísměnném provozu jsou pouze dva trenéři a jedna směna funguje zcela bez trenéra.

8. Trenéři znají dostatečně výrobní proces, aby správně zaškolovali a předávali instrukce.

CELKEM	Průměr	Modus
	2,5	1

Otázka je úzce spjata s předchozí. Přestože se průměrná hodnota zvýšila, opět respondenti zaznačili odpověď 1 nejčastěji. Z grafu 4.8 je zřejmé, že především svařovna si stěžuje na nedostatek znalostí trenérů týkající se jejich strojů (svařovací techniky MAG, LASER).

Graf 4.8



Zdroj: vlastní zpracování

b) TÝM

9. Trenéři se dostatečně věnují lidem a jsou ochotni jim ve všem poradit.

U otázky provedena jednofaktorová analýza ANOVA. Hypotézy jsou opět k dispozici v tabulce 4.1 a výsledky analýzy ANOVA jsou uvedeny v příloze č. 3. Dle vypočtených hodnot lze zhodnotit původní nulovou a alternativní hypotézu.

kritická hodnota testu: $F_{krit} = 3,134$

hodnota testového kritéria: $F = 0,003$

$F < F_{krit} \Rightarrow$ Z výsledků vyplývá, že vypočítaná hodnota F je menší než kritická hodnota F_{krit} . Platí tedy, rozdíl ve vnímání přístupu trenérů mezi pracovišti není významný.

CELKEM	Průměr 2,3	Modus 3
--------	---------------	------------

Pracovníci spíše nesouhlasí s ochotou trenérů (průměr 2,3). V otevřených odpovědích někdo napsal, že trenéři zastupují chybějící lidi, proto pomáhají. Další naopak napsal, že věčně nemají čas, protože sedí v kanceláři. Jiný zase, že se lidem vůbec nevěnují, nenaslouchají, nepozdraví. Výsledky odpovědí jednotlivých skupin se velice podobají (viz příloha č. 2).

10. Seřizovač naslouchá mým nápadům a návrhům řešení.

CELKEM	Průměr 3,4	Modus 3
--------	---------------	------------

Jednofaktorová analýza ANOVA byla vyhodnocena pro otázku přístupu seřizovačů. Byly stanoveny hypotézy uvedené v tabulce 4.1. Výsledky analýzy ANOVA jsou uvedeny v příloze č. 3 a dle nich byla zhodnocena hypotéza.

kritická hodnota testu: $F_{krit} = 3,134$

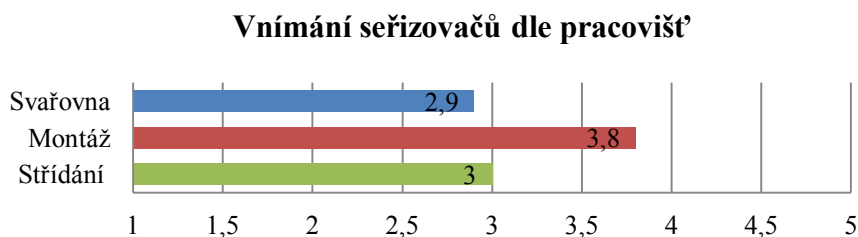
hodnota testového kritéria: $F = 4,963$

$F > F_{krit} \Rightarrow$ Z výsledků vyplývá, že vypočítaná hodnota F je větší než kritická hodnota F_{krit} . Platí tedy, že rozdíl ve vnímání seřizovače mezi pracovišti je významný.

Seřizovači byli hodnoceni lépe než trenéři. Dle průměru někdy naslouchají, jindy ne. V poznámkách jsou kritizováni za neobornost, ale 3 lidé uvedli, že někteří seřizovači jsou

šikovní. Největší rozdíly v odpovědích, jak potvrdila analýza ANOVA, jsou vnímány mezi pracovišti. Tyto rozdíly jsou zpracovány v grafu 4.9.

Graf 4.9



Zdroj: vlastní zpracování

Svařovna je někdy se seřizovači spokojena, ale ne vždy. Na montáži je seřizovač vnímán docela pozitivně.

11. Mistr je odborníkem na svém místě.

CELKEM	Průměr 3,9	Modus 5
---------------	-----------------------	--------------------

Mistra lidé vnímají kladně. Nejvíce lidí označilo nejvyšší hodnocení 5. Ani v poznámkách ani v otevřených odpovědích není uvedena žádná připomínka, která by mistry kritizovala. Pokud se nic nezmění, není nutná změna v jejich chování.

12. Jsem spokojen(a) se způsobem komunikace vedoucího týmu.

CELKEM	Průměr 2,8	Modus 3
---------------	-----------------------	--------------------

Z dotazníků vyplývá, že pracovníci jsou nespokojeni s komunikací team leadera (průměr 2,8). V poznámkách bylo uvedeno, že nový vedoucí se při nástupu nepředstavil, nezdraví a nijak s podřízenými nekomunikuje, chybí společné porady. Nejvíce negativně tento fakt působí na lidi ve věku 50 – 59 let s průměrnou hodnotou 2,1. Ženy jsou také méně spokojeny (průměr 2,4) než muži (2,9). Pracovníci jsou zvyklí na předešlou vedoucí, která byla vnímána velmi pozitivně. Tento fakt dokazuje dotazník spokojenosti pracovníků MS8 za rok 2015 a rok 2016, ve kterém nejlepšího hodnocení dosahovalo právě vedení.

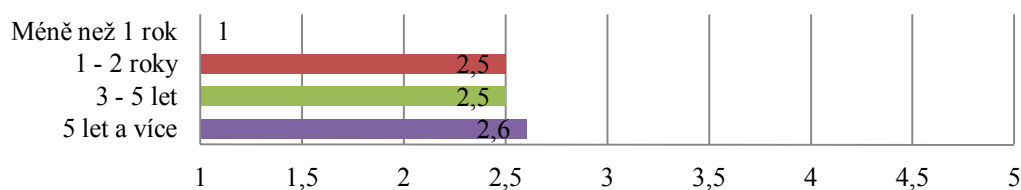
13. Vedoucí týmu patřičně oceňuje mou snahu a výsledky.

CELKEM	Průměr 2,5	Modus 3
---------------	-----------------------	--------------------

Pracovníci by přivítali větší zájem team leadera. Dali v poznámkách najevo, že je nemůže hodnotit někdo, kdo je vůbec nezná. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, zaměstnanci jsou ovlivňováni pracovní etikou svých nadřízených. Lídři jsou vysoce respektováni, pokud nabízejí pomoc, sestavují spolehlivá pracovní hodnocení, využívají své moci ke zlepšení týmu a organizace. Právě u team leadera se otvírá prostor k motivaci. Opět svou předchozí odpověď potvrdila věková skupina 50 – 59 let s průměrnou hodnotou 2. Pracovníci, kteří v Brose pracují méně než rok (3 pracovníci), označili v dotazníku odpověď 1 = absolutní nesouhlas. Ostatní lidé chválili hlavně předešlou vedoucí a nejčastěji uvedli hodnotu 3 = ani souhlas ani nesouhlas. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 4.10.

Graf 4.10

Vnímání vedoucího týmu dle odpracovaných let v Brose



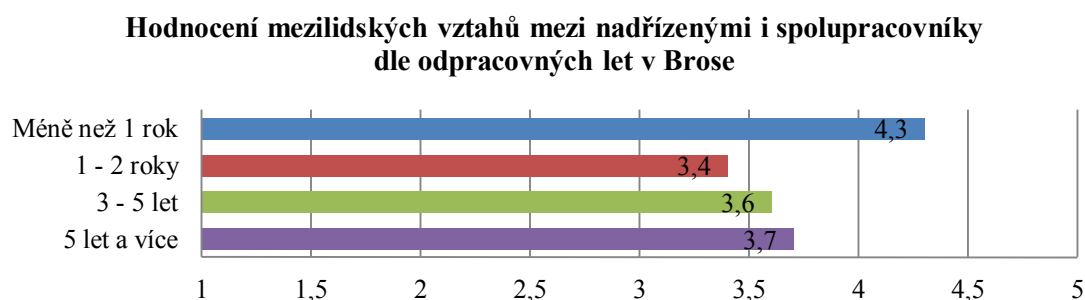
Zdroj: vlastní zpracování

14. Mezilidské vztahy se svými nadřízenými i spolupracovníky hodnotím jako velmi dobré.

CELKEM	Průměr 3,6	Modus 4
---------------	-----------------------	--------------------

Co se týká celkové atmosféry na pracovišti, výsledky dopadly příznivě. Lidé se na směnách střídají a mezi lidmi nejsou zřejmé konflikty, které by výrazně narušovaly jejich práci. Odpracovaná doba v Brose má samozřejmě vliv na vztahy, které se na pracovišti vytvářejí. Graf 4.11 zachycuje průměrné výsledky rozdělené dle odpracovaných let v Brose.

Graf 4.11



Zdroj: vlastní zpracování

15. V posledním měsíci jsem získal(a) uznání nebo ocenění za svou práci.

CELKEM	Průměr 2	Modus 1
--------	-------------	------------

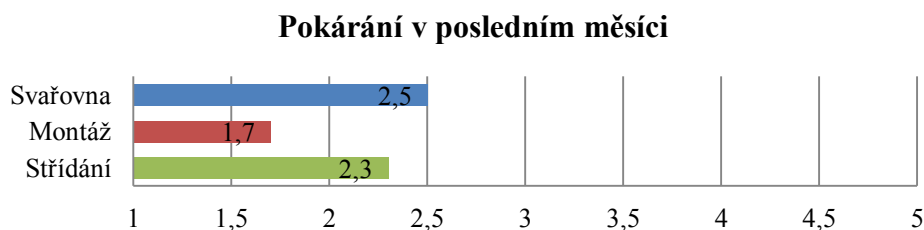
Ačkoliv existuje mnoho forem odměňování, nejsilnější, dle teoretické části, je uznání. Je to mocný a jednoduchý prostředek, který dokáže uspokojit 4. úroveň Maslowovy pyramidy potřeb. Lidé touží po uznání a pochvale za své úsilí a snahu. Zjistí tak, že to, co dělají, má smysl a je to oceňováno. Nejčastěji respondenti odpovídali hodnotou 1, což označuje absolutní nesouhlas. Jen lidé, kteří střídají svařovnu i montáž se cítí alespoň někdy ocenění (průměr 2,8). V ostatních případech jsou hodnoty velice nízké. Dnešní posílení vytvoří zítřejší iniciativu, pravděpodobnost opakování požadovaného chování. Efektivní pochvala zabere jen několik sekund a může organizaci velice prospět.

16. V posledním měsíci jsem byl(a) pokárán(a).

CELKEM	Průměr 2,1	Modus 1
--------	---------------	------------

V tomto případě jsou nízké průměrné hodnoty pozitivní informací. Lidé necítí, že by byli v posledním měsíci pokáráni. V poznámkách si stěžoval jen jediný pracovník, že byl pokárán za nedodržení norem, které nezvládá. Kritika je v určité míře přínosná, protože poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu. Nesmí však být přehnaná, protože to pracovníky může demotivovat. V posledním měsíci se cítili nejvíce pokáráni pracovníci ze svařovny. Průměrné výsledky jednotlivých pracovišť jsou zobrazeny v grafu 4.12.

Graf 4.12



Zdroj: vlastní zpracování

17. Mé výkony jsou dostatečně kontrolovány.

CELKEM	Průměr 3,9	Modus 4
--------	---------------	------------

Pracovníci se cítí dostatečně kontrolováni. Na pracovišti jsou pravidelně prováděny interní audity, které zjišťují, zda pracovník uvolnil první kus v požadované kvalitě. Mistr i seřizovači kontrolují výrobu v pravidelném intervalu. Pracovníci mají také za úkol na konci každé směny vypsát počty vyrobených kusů do příslušných tabulek na informační tabuli. Průměrná hodnota 3,9 dokazuje, že tyto kontroly jsou dostačující. Výsledky jednotlivých skupin jsou podobné.

c) PROSTŘEDÍ

18. Pracovní prostředí je příjemné.

Otázka byla zkoumána pomocí jednofaktorové analýzy ANOVA, která měla ověřit rozdílnost odpovědí ve vnímání pracovního prostředí. Stanovené hypotézy jsou uvedeny v tabulce 4.1 a výsledky analýzy ANOVA v příloze č. 3. Dle vypočtených hodnot lze zhodnotit hypotézu.

kritická hodnota testu: $F_{krit} = 3,996$

hodnota testového kritéria: $F = 8,930$

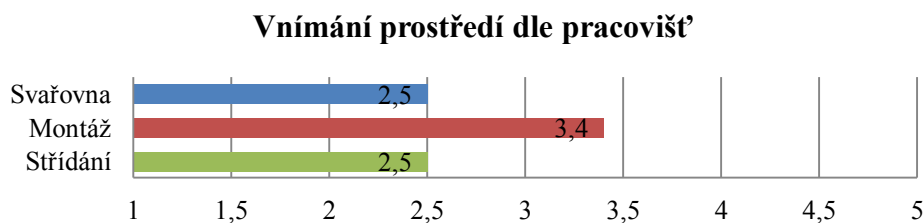
$F > F_{krit} \Rightarrow$ Z výsledků vyplývá, že vypočítaná hodnota F je větší než kritická hodnota F_{krit} . Platí tedy, že pracoviště má statisticky významný vliv na vnímání pracovního prostředí.

CELKEM	Průměr 3,0	Modus 3
--------	---------------	------------

Celkový průměr odpovědí vykazuje hodnotu 3,0. Ovšem z odpovědí je zřejmé, že pracovníci svařovny mají horší pracovní podmínky než na konečné montáži (viz graf 4.13). To konečně

dokazuje vyhodnocená analýza ANOVA. Pracovníci si stěžují na horko a zápach ze svařovacího zařízení, špatné odsávání, špatné rozmístění nebo úplnou absenci větráků.

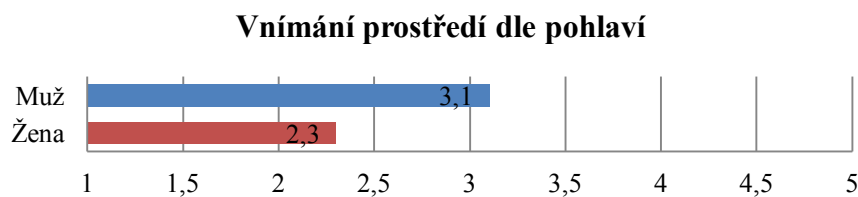
Graf 4.13



Zdroj: vlastní zpracování

Špatné pracovní prostředí potvrzují také ženy (graf 4.14), které ve většině případů pracují na svařovně nebo pracoviště střídají. Teplota, vlhkost, proudění vzduchu a znečištění vzduchu negativně ovlivňuje pozornost, duševní činnost a koordinaci pohybů.

Graf 4.14



Zdroj: vlastní zpracování

19. Já i mí kolegové máme k dispozici zařízení a materiál, které ke své práci potřebujeme.

Otázka byla zkoumána pomocí jednofaktorové analýzy ANOVA. Hypotézy byly stanoveny v tabulce 4.1. Výsledky analýzy ANOVA jsou uvedeny v příloze č. 3. Dle vypočtených hodnot lze zhodnotit původní nulovou a alternativní hypotézu.

kritická hodnota testu: $F_{krit} = 3,134$

hodnota testového kritéria: $F = 0,819$

$F < F_{krit} \Rightarrow$ Z výsledků vyplývá, že vypočítaná hodnota F je menší než kritická hodnota F_{krit} . Platí tedy, že rozdíl ve vnímání dostatku zařízení a materiálu mezi pracovišti není významný.

CELKEM	Průměr 3,9	Modus 4
---------------	-----------------------------	--------------------------

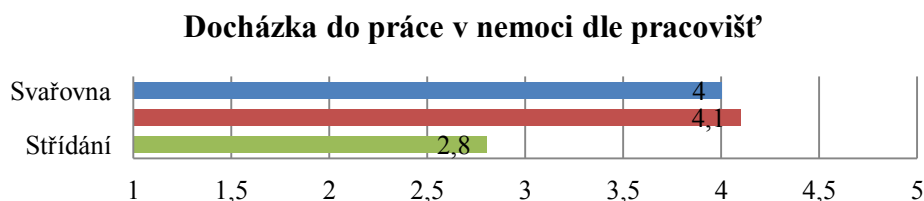
Nejčastější odpovědí na tuto otázku, byla hodnota 4, značící převážný souhlas. Z odpovědí respondentů vyplývá, že mají zařízení i materiál k dispozici. Odpovědi jednotlivých skupin se pohybovaly kolem celkové průměrné hodnoty 3,9.

20. Přestože jsem nemocný(-á), jdu do práce, abych zbytečně nečerpal(a) dovolenou, náhradní volno, popř. nemocenskou.

CELKEM	Průměr 4,0	Modus 5
---------------	-----------------------	--------------------

Převážná většina zaměstnanců chodí do zaměstnání i v době nemoci, protože jim výpadek příjmů může dělat potíže. Ovšem pracovat během nemoci je na druhou stranu nebezpečné jak pro nemocného, tak pro jeho kolektiv. Nemoc způsobuje většinou pokles pracovní výkonnosti a její přecházení může mít i trvalé následky. Pracovníci, kteří střídají pracoviště, nechodí tak často do práce nemocní. Ukazuje to graf 4.15.

Graf 4.15



Zdroj: vlastní zpracování

Částečným řešením může být zavedení tzv. sick days. Běžně se tento benefit poskytuje na tři až pět dnů, které může nemocný zaměstnanec využít k zotavení. Není po něm vyžadováno potvrzení o pracovní neschopnosti a dostává za dny mzdu.

21. Mám k dispozici potřebné informace, abych svou práci mohl(a) vykonávat dobře.

CELKEM	Průměr 3,9	Modus 4
---------------	-----------------------	--------------------

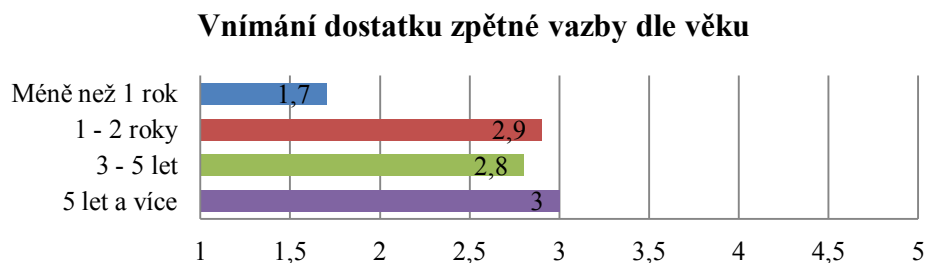
Celkově mají respondenti dostatek informací, jež potřebují ke své práci. Mají možnost si je zjistit v informačním koutku. Svařovna cítí menší informovanost než montáž (viz příloha č. 2). Další možností k získání informací by mohly být pravidelné porady nebo v případě potřeby se mohou obrátit na trenéry.

22. Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšit pracovní výkon.

CELKEM	Průměr 2,9	Modus 3
---------------	-----------------------	--------------------

Poskytování zpětné vazby vybavuje každého zaměstnance informacemi, jež vedou k formování jeho chování. Zpětná vazba není dle odpovědí dostačující. Nejnižší zpětné vazby dosáhli lidé, kteří pracují v Brose méně než 1 rok (viz graf 4.16). Přitom právě tito lidé by měli dostávat zpětnou vazbu každý den. Jedině tak si uvědomí chyby, nebo je to naopak povzbudí v jejich práci.

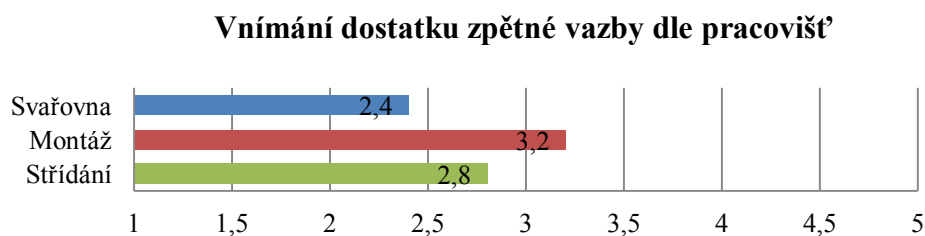
Graf 4.16



Zdroj: vlastní zpracování

Další rozdíly jsou znatelné u jednotlivých pracovišť. Na svařovně pracovníci cítí větší nedostatek pravidelné zpětné vazby než pracovníci na montáži. Ukazuje to následující graf 4.17. Je škoda, že tomu tak je, protože by nemuselo docházet k opakovaným výrobním chybám.

Graf 4.17



Zdroj: vlastní zpracování

23. Systém hodnocení a odměňování mě motivuje k vysokému pracovnímu výkonu.

CELKEM	Průměr 2,7	Modus 1
---------------	-----------------------------	--------------------------

S hodnocením jsou respondenti spokojeni jen částečně. Nejhůře systém hodnotili pracovníci pracující pro Brose méně než 1 rok. Tito lidé jsou pravidelně zaměstnáváni nejdříve přes agenturu a mzda může být tímto nižší. Po určité době jsou převedeni přímo pod Brose a mzda se jim může navýšit každého půl roku po napsání testu znalostí. V současnosti je přes agenturu vedeno 13 lidí, z toho 1 žena a 12 mužů. Z teoretické části vyplývá, že peníze dokážou motivovat individuální výkon, avšak tento dopad je typicky krátkodobý. Peníze spadají pod to, co Frederick Herzberg nazval hygienický faktor (motivaci spíše snižuje).

24. Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.

CELKEM	Průměr 3,1	Modus 4
---------------	-----------------------------	--------------------------

Firemní benefity jsou často používaným nástrojem pro zajištění loajality a motivace zaměstnanců. Brose nabízí širokou škálu firemních benefitů. Zejména ženy ji oceňují průměrnou hodnotou 3,7. Celkový průměr 3,1 není v tomto případě velkým problémem, protože každý chce využívat jiné benefity. Odpovědi pracovníků různých věkových kategorií se liší, viz příloha č. 2.

Jeden z dělníků si přímo pochvaluje příspěvek od VZP do lékárny. Pracovníci, kteří jsou u jiné pojišťovny a tento příspěvek nedostávají, by ho taktéž ocenili. Také již zmiňovaný sick days by byl jednou z budoucích možností rozšíření výhod. Tento benefit by mohl být velmi atraktivní vzhledem k odpovědím v otázce 20.

d) ROZVOJ PRACOVNÍKA

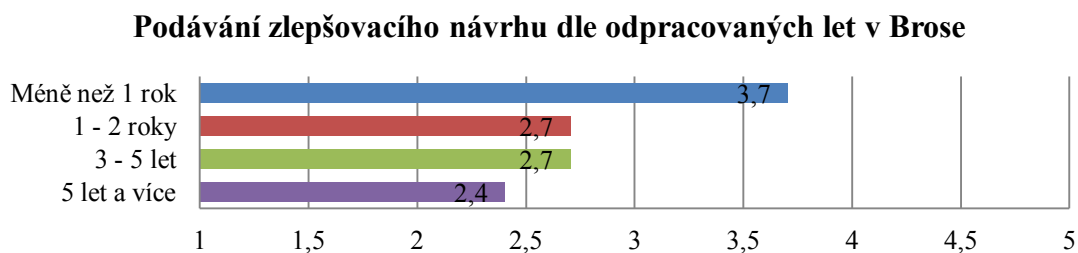
25. Alespoň 1x za měsíc přemýšlím o podání nového zlepšovacího návrhu (IDEAS).

CELKEM	Průměr 2,6	Modus 1
---------------	-----------------------------	--------------------------

Otázka se věnuje využívání zlepšovacích návrhů (IDEAS), které mohou výrazně přispívat ke zlepšování výrobního procesu. Celkový průměr svědčí o tom, že lidé této příležitosti nejsou ve velké míře nakloněni. Rozdíly jsou znatelné u lidí, kteří pracují v Brose méně než 1 rok a lidí pracujících v Brose 5 let a více. Ti, kteří přicházejí jako noví do firmy, mají odlišný a

nový náhled na svou práci a snaží se své nápady realizovat. Naopak dlouholetí pracovníci už svou práci berou stereotypně a nepotřebují změny. Jeden z těchto pracovníků napsal, že se návrhů zneužívá. Jiní si stěžují na to, že podali návrh před rokem a půl a stále neznají výsledek.

Graf 4.18



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.18 vyplývá, že čím déle pracuje zaměstnanec v organizaci, tím méně přemýšlí o podání zlepšovacího návrhu. Zlepšovací návrhy se jeví jako výzva především pro nové pracovníky. Je třeba se na ně zaměřit a včas je vyhodnocovat.

26. Je plně využíváno mého potenciálu, dovedností, znalostí.

CELKEM	Průměr 2,9	Modus 3
---------------	-----------------------	--------------------

Nejčastější odpovědi respondentů na otázku využití jejich potenciálu, byla hodnota 3. Zaměstnanci si jsou vědomi, že je v nich více potenciálu, než je ve skutečnosti využíváno. Podceňování se cítí především pracovníci, kteří v Brose nepracují ani rok. I ostatní lidé by se však s velkou pravděpodobností chopili příležitosti.

27. Mám zájem o školení a vzdělávací kurzy.

Otázka byla zkoumána pomocí jednofaktorové analýzy ANOVA, která hledala rozdílnost odpovědí na školení a kurzy. Hypotézy byly stanoveny v tabulce 4.1. Výsledky analýzy ANOVA jsou uvedeny v příloze č. 3. Dle vypočtených hodnot lze zhodnotit původní nulovou a alternativní hypotézu.

kritická hodnota testu: $F_{krit} = 2,744$

hodnota testového kritéria: $F = 1,833$

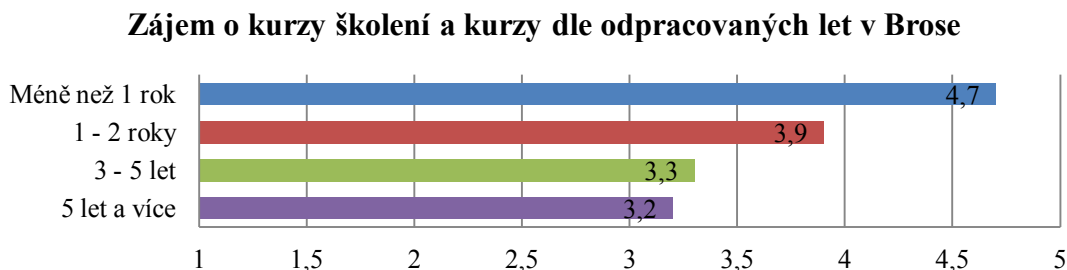
$F < F_{krit} \Rightarrow$ Z výsledků vyplývá, že vypočítaná hodnota F je menší než kritická hodnota F_{krit} . Platí tedy, že počet odpracovaných let v Brose nemá statisticky významný vliv na zájem o školení a kurzy.

CELKEM	Průměr 3,5	Modus 4
---------------	-----------------------	--------------------

Dle průměru 3,5 lze tvrdit, že pracovníci mají chuť se vzdělávat a rozvíjet. Jeden z trenérů se pracovníků dotazoval, o co by měli zájem. Zde je výčet jejich odpovědí: technická angličtina, němčina, kurz jednání s lidmi (pro příp. kariérní postup), škola kvality, školení ohledně strojů (jak fungují), vysokozdvizný vozík, záchranářský kurz s udělením certifikátu, výživové poradenství (skloubení jídelníčku v třísměnném provozu), sebeobrana, PC kurzy. Pokud by byl reálný některý z těchto kurzů, respondenti by byli ochotni se částečně finančně podílet na jeho uskutečnění.

Následující graf 4.19 ukazuje rozdílnost odpovědí dle počtu let v Brose. Největší zájem je evidentní u nových pracovníků (průměr 4,7). Dlouholetí zaměstnanci mají zájem značně nižší (průměr 3,2).

Graf 4.19



Zdroj: vlastní zpracování

28. Je pro mě přínosné, když často střídám výrobní zařízení.

CELKEM	Průměr 3,0	Modus 5
---------------	-----------------------	--------------------

Střídání pracovníků na výrobních zařízeních zajišťuje určitou flexibilitu. Ovšem respondentům se nelíbí, že kvůli ostatním pomalejším pracovníkům na lince se jim snižují prémie. Dále mají pracovníci názor, že umět na více strojích má být spíše výhodou

než nevýhodou. Jejich potenciálu by si mělo vedení vážit a patřičně je ohodnotit, bohužel je tomu naopak. Pokud pracovník umí na více výrobních zařízeních, stává se, že často tato výrobní zařízení střídá. To má za následek nižší výkony týmu a následně nižší prémie.

29. V práci jsou mé názory brány v úvahu a mohu jimi tak některé věci ovlivnit.

CELKEM	Průměr 2,8	Modus 3
---------------	-----------------------------	--------------------------

Průměrná hodnota 2,8 značí spíše nespokojenost. Tato otázka může úzce souviset s podáváním zlepšovacích návrhů IDEAS. Pracovníci si stěžovali na nulovou reakci řešení zlepšovacích návrhů. Největších rozdílů v odpovědích lze zaznamenat na pracovištích, kde svařovna vykazuje průměrnou hodnotu 2,4, montáž 3,1 a střídání pracovišť 3,0. Pracovníci mohou projednávat své návrhy se seřizovači nebo trenéry, proto by měl být kladeny vyšší nároky na jejich přístup k pracovníkům.

30. Snažím se dělat více, než je ode mě požadováno, abych dosáhl kariérního postupu.

U otázky byla provedena jednofaktorová analýza ANOVA. Hypotézy, viz tabulka 4.1. Výsledky analýzy ANOVA jsou uvedeny v příloze č. 3. Dle vypočtených hodnot v tabulce lze zhodnotit původní nulovou a alternativní hypotézu.

kritická hodnota testu: $F_{krit} = 2,744$

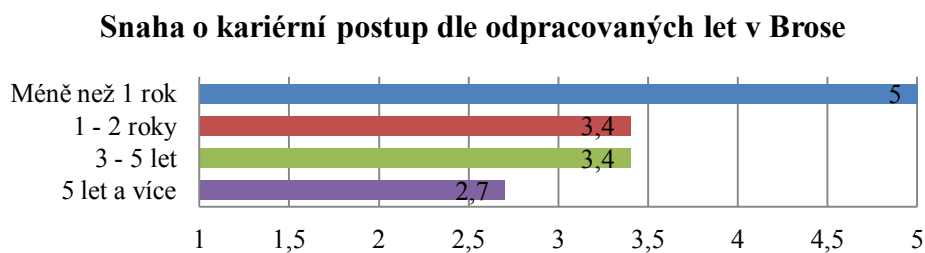
hodnota testového kritéria: $F = 3,609$

$F > F_{krit} \Rightarrow$ Z výsledků vyplývá, že vypočítaná hodnota F je větší než kritická hodnota F_{krit} . Platí tedy, že počet odpracovaných let v Brose má statisticky významný vliv na zájem o kariérní postup.

CELKEM	Průměr 3,2	Modus 3
---------------	-----------------------------	--------------------------

Z odpovědí respondentů je značné, že ne pro všechny je kariérní postup důležitý. Byly ovšem odhaleny skupiny pracovníků, kteří svou snahou o postup usilují. Lidé, kteří pracují v Brose méně než rok, mají zájem o postup. Jak lze vidět z grafu 4.20, čím déle lidé v organizaci pracují, tím méně pomýšlejí na kariéru. Někteří napsali, že už se přestali snažit, protože jejich úsilí nikdo neviděl. Překvapivě vysoké průměrné hodnoty dosáhla věková skupina 50 – 59 let.

Graf 4.20

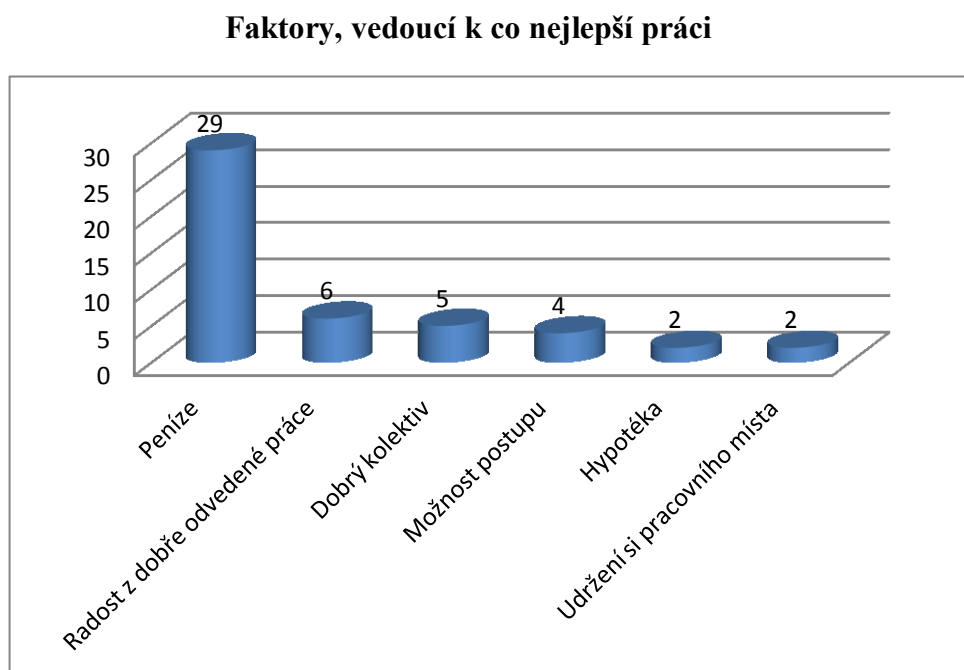


Zdroj: vlastní zpracování

31. Co Vás vede k tomu, abyste svou práci vykonávali co nejlépe?

Tato otázka byla otevřená a dávala respondentům možnost volné odpovědi. 21 dotazníků neobsahovalo žádnou odpověď, někteří respondenti uvedli i více odpovědí. Z grafu 4.21 lze vyčíst, že téměř polovina respondentů se snaží vykonávat práci co nejlépe z důvodu financí. 6 pracovníků se snaží pracovat tak, aby měli radost z dobře odvedené práce, a 5 dalších pracuje pro kolektiv. Někteří zaměstnanci vynakládají svou snahu pro možnost pracovního postupu, 2 zaměstnanci musí platit hypotéku a jiní 2 se snaží o udržení si pracovního místa. V dotaznících byly dále uvedeny důvody jako důvěra, zodpovědnost nebo motivace. 3 dotazníky také obsahovaly odpověď „nic“.

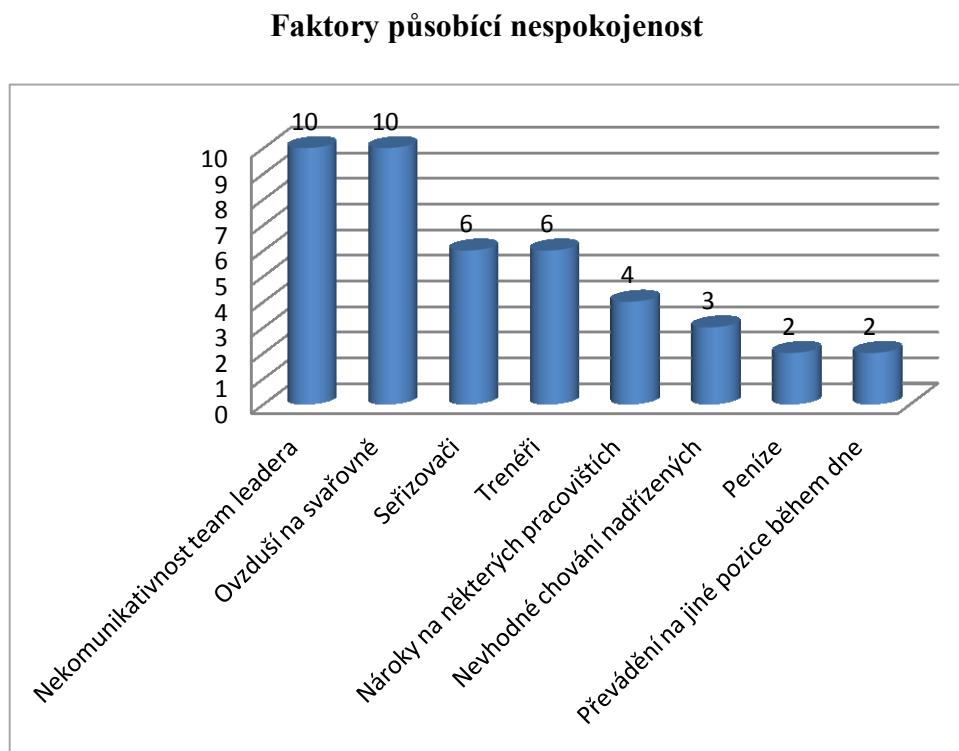
Graf 4.21



Zdroj: vlastní zpracování

32. *Napište faktory, které se vyskytují na Vašem pracovišti a se kterými jste nespokojeni.*

Graf 4.22



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.22 zobrazuje odpovědi na otázku nespokojenosti. 26 respondentů se nevyjádřilo vůbec a někteří naopak uvedli několik odpovědí. Největší nespokojenost projeví pracovníci u otázky komunikace team leadera a jeho špatného přístupu k zaměstnancům. Dalším nespokojujícím faktorem bylo označeno ovzduší na svařovně. Špatný větrací systém, velký hluk a vysoká teplota komplikují práci na lince. Oba tyto faktory byly dříve odhaleny jako problematické v uzavřených otázkách a tyto výsledky to potvrzují.

Lidé si dále stěžují na seřizovače a trenéry. Seřizovači nezdraví, nepomáhají, jsou neochotní a sprostí. Trenéři jsou dle názorů pracovníků zbyteční, protože se zaučují sami.

4 respondenti uvedli, že jsou na lidi kladeny vysoké nároky na některých pracovištích a 3 lidé opět odsuzují nevhodné chování všech jejich nadřízených. Někteří si stěžovali na nízký plat nebo převádění na jiné pozice během dne. Další odpovědi byly velmi různorodé a zde je jejich výčet: arogance spolupracovníků, nedostatek prostoru, nedostatek lidí, zrušení víkendových přesčasů, chaotické rozmístění na lince, neochota jiných spolupracovníků vykonávat práci rychle, žádná zpětná vazba, stroje v nepořádku, měření, krátká přestávka, atd.

33. Napište alespoň 1 věc, která by zefektivnila Vaši práci.

Graf 4.23



Zdroj: vlastní zpracování

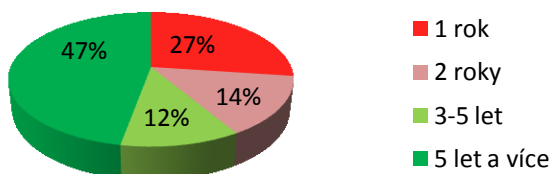
V polovině dotazníků nebyla tato odpověď uvedena vůbec. Odpovědi zobrazuje graf 4.23. K největšímu zefektivnění práce by dle respondentů došlo při zvýšení mzdy. Dále pak by ocenili stoprocentní fungování strojů, zlepšení přístupu seřizovačů, zlepšení pracovních podmínek. V podstatě otázka úzce souvisí s předešlou otázkou, která se zabývala nespokojeností.

Pracovníci by také uvítali delší přestávky. Jedinci v otázce uvedli odpovědi jako např. zdravotní obuv, stálé spolupracovníky v jednom týmu, ocenění, větší motivace, zvýšená pomoc trenérů, lepší organizace pracoviště, méně byrokracie, volnost bez kontroly, neměření úhlů, atd.

34. Pokud by se vše vyvíjelo jako do současnosti, jak dlouho byste ještě chtěl(a) pracovat ve společnosti Brose?

Graf 4.24

Plánovaný odchod zaměstnanců z Brose



Zdroj: vlastní zpracování

Odrazem spokojenosti pracovníků je tabulka 4.3. Graf 4.24 udává tyto hodnoty v procentuálním vyjádření. Za neměnných podmínek si 19 zaměstnanců (ze 70 dotazových) plánuje hledat jiného zaměstnavatele. To představuje 27 %, což se jeví jako velká hrozba pro firmu. Nespokojení jsou zejména muži ze svařovny, kteří projeví svou nespokojenost v předešlých otázkách. Pokud by opravdu tolik pracovníků odešlo, firma by byla nucena obsadit jejich místa novými uchazeči. Vznikly by náklady v podobně množství času k zaučení a také by se dočasně snížilo množství vyrobených kusů v požadované kvalitě. Efektivnějším řešením se jeví eliminace negativních jevů. Na opačnou stranu více než polovina respondentů by chtěla v Brose pracovat déle než 5 let.

Tab. 4.3 Plánovaný odchod zaměstnanců z Brose

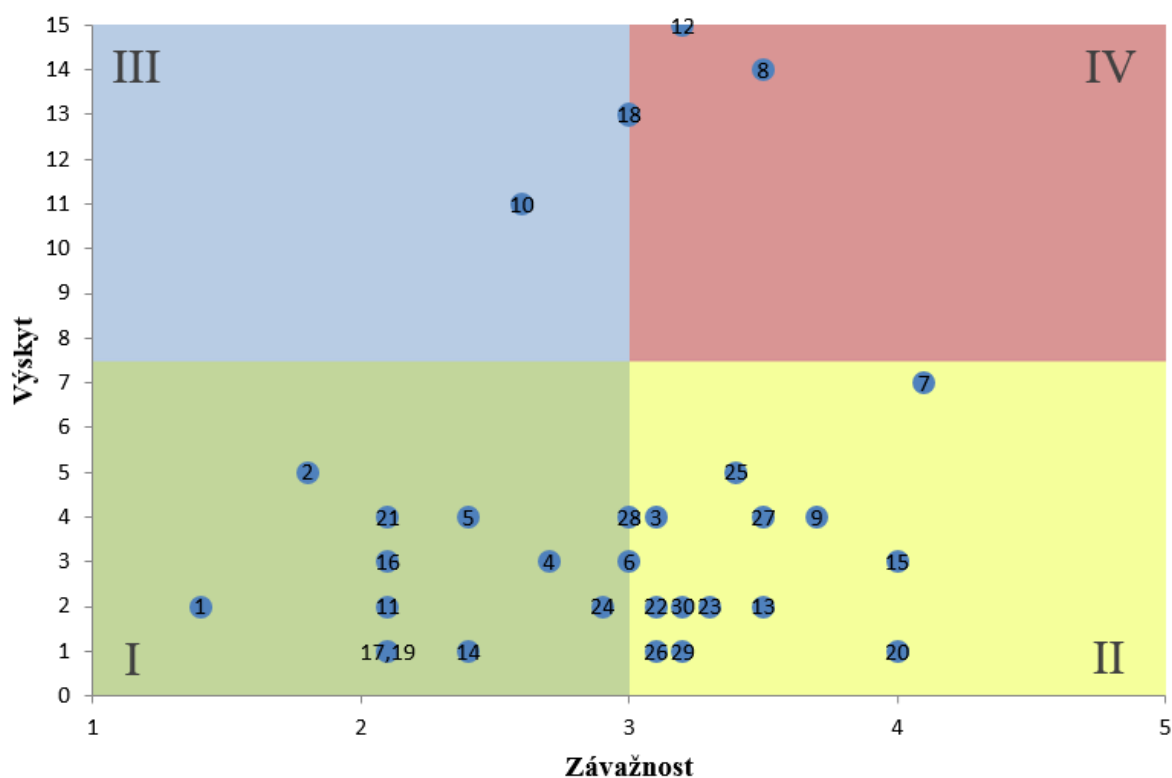
Hledisko	1 rok	2 roky	3-5 let	5 let a více
Pohlaví				
Muž	18	8	6	26
Žena	1	2	2	7
Věková skupina				
15 – 19	0	1	0	0
20 – 34	10	7	5	16
35 – 49	6	2	3	12
50 – 59	3	0	0	5
60 a více	0	0	0	0
Odpracované roky v Brose				
Méně než 1 rok	2	1	0	0
1 - 2 roky	6	6	3	10
3 - 5 let	4	3	2	8
5 let a více	7	0	3	15
Pracoviště				
Svařovna	11	3	6	7
Montáž	6	7	2	22
střídání	2	0	0	4
Celkem	19	10	8	33

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Souhrnné vyhodnocení rizik na projektu MS8 – Volvo XC 90

Matice na obrázku 4.2 zobrazuje otázky z dotazníku (1 – 30), které jsou zdrojem rizika pro firmu. Otázky, stejně jako jejich hodnoty, jsou k dispozici v příloze č. 4. Zobrazení bodů v kvadrantech umožňuje odhalit prioritní problémy.

Osa závažnosti nabývá hodnot 1 – 5 a vychází z jednotlivých celkových průměrů. Až na otázky 3, 16, 20, 27, 30, kde vysoké hodnoty představují vyšší nespokojenost, byly u všech otázek použity k sestavení matice obrácené hodnoty průměrů. Tedy 1 značí nejnižší závažnost, 5 naopak nejvyšší. Výskyt vychází z otevřených odpovědí na nespokojenost a příp. stížností uvedených v poznámkách. Všechny tyto hodnoty se odvíjely od počtu stížností v absolutním vyjádření. Nejvíce stížností (15) bylo směřováno na komunikaci team leadera, který nezdraví, nenaslouchá a nemá žádný kontakt se zaměstnanci. Takto bylo určeno maximum osy „výskyt“.



Obr. 4.2 Vyhodnocení rizik, zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce problematická místa se vyskytují v pravém horním kvadrantu. Tyto problémy mají vysokou závažnost, častý výskyt nespokojenosti, a proto by měly být řešeny prioritně.

Jde o 3 oblasti:

1. komunikaci vedoucího týmu (otázka 12);
2. trenéři a jejich znalosti výrobního procesu (otázka 8);
3. pracovní prostředí (otázka 18).

Mezi méně závažné problémy dále patří otázky vyskytující se v zeleném kvadrantu. Jde o vnímání úlohy trenéra ve firmě (otázka 7), využívání IDEAS (otázka 25), přístup trenérů (9), střídání výrobního zařízení (28), zájem o školení a kurzy (27), nátlak na maximální počet kusů (3), rychlost odstranění problémů ve výrobě (6) a prokazování uznání za odvedenou práci (15). Otázky, které dosáhly jen 1 nebo 2 hodnot ve výskytu, nesou nízkou prioritu řešení stejně jako otázky ve žlutém kvadrantu.

Vyhodnocení hypotéz

V následující tabulce 4.4 je k dispozici přehled výsledků jednotlivých analýz ANOVA. Byly přijaty 3 alternativní hypotézy H_1 :

- rozdíl ve vnímání seřizovače mezi pracovišti je významný;
- pracoviště má statisticky významný vliv na vnímání pracovního prostředí;
- počet odpracovaných let v Brose má statisticky významný vliv na zájem o kariérní postup.

U ostatních otázek nebyla zamítnuta původní hypotéza H_0 a proto nebyla přijata nová hypotéza H_1 .

Tab. 4.4 Vyhodnocení hypotéz

KVALITA PRÁCE		
1. Vyrábím výrobky kvalitně a správně dle stanoveného pracovního postupu.		
H ₀ : Počet odpracovaných let v Brose nemá statisticky významný vliv na plnění stanoveného pracovního postupu.		F < F _{krit} NEPLATÍ H₁
H ₁ : Počet odpracovaných let v Brose má statisticky významný vliv na plnění stanoveného pracovního postupu.		
2. Dokážu vyrábět požadované kusy v požadované kvalitě po celou směnu.		
H ₀ : Počet odpracovaných let v Brose nemá statisticky významný vliv na výrobu kvalitních kusů po celou směnu.		F < F _{krit} NEPLATÍ H₁
H ₁ : Počet odpracovaných let v Brose má statisticky významný vliv na výrobu kvalitních kusů po celou směnu.		
TÝM		
9. Trenéři se dostatečně věnují lidem a jsou ochotni jim ve všem poradit.		
H ₀ : Rozdíl ve vnímání přístupu trenérů mezi pracovišti není významný.		F < F _{krit} NEPLATÍ H₁
H ₁ : Rozdíl ve vnímání přístupu trenérů mezi pracovišti je významný.		
10. Seřizovač naslouchá mým nápadům a návrhům řešení.		
H ₀ : Rozdíl ve vnímání seřizovače mezi pracovišti není významný.		F > F _{krit} PLATÍ H₁
H ₁ : Rozdíl ve vnímání seřizovače mezi pracovišti je významný.		
PROSTŘEDÍ		
18. Pracovní prostředí je příjemné.		
H ₀ : Pracoviště nemá statisticky významný vliv na vnímání pracovního prostředí.		F > F _{krit} PLATÍ H₁
H ₁ : Pracoviště má statisticky významný vliv na vnímání pracovního prostředí.		
19. Já i mí kolegové máme k dispozici zařízení a materiál, které ke své práci potřebujeme.		
H ₀ : Rozdíl ve vnímání dostatku zařízení a materiálu mezi pracovišti není významný.		F < F _{krit} NEPLATÍ H₁
H ₁ : Rozdíl ve vnímání dostatku zařízení a materiálu mezi pracovišti je významný.		
ROZVOJ PRACOVNÍKA		
27. Mám zájem o školení a vzdělávací kurzy.		
H ₀ : Počet odpracovaných let v Brose nemá statisticky významný vliv na zájem o školení a kurzy.		F < F _{krit} NEPLATÍ H₁
H ₁ : Počet odpracovaných let v Brose má statisticky významný vliv na zájem o školení a kurzy.		
30. Snažím se dělat více, než je ode mě požadováno, abych dosáhl kariérního postupu.		
H ₀ : Počet odpracovaných let v Brose nemá statisticky významný vliv na zájem o kariérní postup.		F > F _{krit} PLATÍ H₁
H ₁ : Počet odpracovaných let v Brose má statisticky významný vliv na zájem o kariérní postup.		

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Vymezení hrozeb, návrhy a doporučení

4.3.1 Vymezení hrozeb

Firma má díky dotazníkovému šetření vyjasněno, jaké má silné a slabé stránky ve vztahu ke svým zaměstnancům. Prostřednictvím matice byly stanoveny priority, které je zapotřebí řešit v co nejbližší době, aby nebyla ohrožena výroba kvalitních výrobků.

Mezi tyto priority se řadí **komunikace vedoucího týmu, trenéři a jejich znalosti výrobního procesu a pracovní prostředí**. Další v pořadí je zlepšení vnímání úlohy trenéra ve firmě, využívání zlepšovacích návrhů IDEAS, přístup trenérů, střídání výrobního zařízení, zájem o školení a kurzy, nátlak na maximální počet kusů, rychlost odstranění problémů ve výrobě, prokazování uznání.

Byly přijaty také 3 hypotézy, se kterými je nutné dále pracovat. Hypotézy potvrzují významné rozdíly v odpovědích a je tedy nutné se dívat na jednotlivé skupiny pracovníků izolovaně. Bylo potvrzeno, že rozdíl ve vnímání seřizovače mezi pracovišti je významný; pracoviště má statisticky významný vliv na vnímání pracovního prostředí; počet odpracovaných let v Brose má statisticky významný vliv na zájem o kariérní postup.

4.3.2 Návrhy a doporučení

V první řadě musí být řešena **komunikace vedoucího týmu** (team leader). Čím více si zaměstnanci váží svého nadřízeného, tím jsou ve své práci angažovanější. Je nezbytné, aby byl nadřízený respektován, vnímán jako důvěryhodný, vnímavý a propojený s týmem. Musí zvládat interpersonální a komunikační schopnosti, a tím si vybuduje pozitivní vztahy s podřízenými. Řešením se mohou stát **pravidelné týdenní porady**. První porada je výbornou příležitostí k dodatečnému představení se pracovníkům. Vedoucí by mohl přednést svou vizi o fungování týmu pod jeho vedením. Tím si může vytvořit spojení, kteří by se na realizaci jeho představ podíleli.

Klíčovým pracovníkem, který může svou činností přispět ke zkvalitnění výroby, je **trenér**. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že především pracovníci ze svařovny si stěžují na nedostatek znalostí trenérů týkající se jejich strojů (techniky svařování MAG, LASER). Řešením situace by mohl být vznik **nového třetího trenéra**. Kariérní postup je pro mnohé důležitý. Jiným řešením by bylo **vytvoření pravidelného plánu zaškolování a přeškolení stávajících trenérů na svařovně**. Stanovil by se 1 den v týdnu, kdy by trenér fungoval celou

směnu na vybraném zařízení a tím by se docílilo pečlivého zaškolení trenéra a udržení znalostí na všech strojích.

Se svařovnou je spojen další problém, který je nutné odstranit. Pracovníci kritizují **pracovní prostředí**, ve kterém musí pracovat. Horko, zápach ze svařovacího zařízení, špatné odsávání, špatné rozmístění nebo úplná absence větráků působí na psychický a zdravotní stav pracovníků, na jejich spokojenost a tím také na jejich výkonnost. Problém potvrzuje počet pracovníků z tohoto prostředí (11), kteří mají v plánu odejít z Brose do jednoho roku. **Vedení by mělo zajistit dostatečné odsávání i dostatek větráků na svařovně.** Zaučování nových příchozích pracovníků může ohrozit výrobu jak z hlediska času, množství, tak z hlediska kvality. Navíc nezaměstnanost je v současnosti na nízké úrovni, proto by se získávání nových pracovníků mohlo prodražit.

Pracovníci nevidí v **trenérech** příliš velký potenciál. Trenéři by měli chodit více mezi pracovníky, dotazovat se na jejich návrhy, připomínky, více s nimi komunikovat a pomáhat jim. Bylo by vhodné, aby byla na poradě vysvětlena náplň práce trenérů (dokumentace, vypracování zaučovacích karet, zaškolování...), aby si operátoři uvědomili jejich význam v organizaci. Jedna směna trenéra vůbec nemá, ovšem každá směna by měla mít svého trenéra nebo alespoň by měli současní trenéři směny střídát.

Několik pracovníků si stěžovalo na **střídání pracovišť**, protože tak přicházejí o prémie. Buď jsou pomalí oni, nebo jejich kolegové. Každý pohyb navíc způsobuje delší výrobní čas. Pokud by byli zjištěni nejpomalejší pracovníci, pak by se na jejich práci mohli zaměřit trenéři. Zmapovali by jejich práci a pomohli by se zlepšením pohybů potřebných pro danou činnost. Trenérům by mohl pomoci workshop zaměřený na komunikaci s lidmi, čímž by se mohl změnit jejich **přístup**, který je také problematický.

Zlepšovací návrhy IDEAS jsou vzácným zdrojem ke zkvalitňování procesů ve firmě. Jména úspěšných zlepšovacích návrhů by mohla být vyvěšena v informačním koutku. Zaměstnanci jsou poctěni, když vidí své jméno a to pak inspiruje ostatní přicházet s novými návrhy. Mohl by být stanoven den (např. 15. den v měsíci), kdy by byly uzavírány návrhy z předešlého měsíce. Pracovníci by dostali brzkou zpětnou vazbu, která jim chybí.

Zaměstnanci mají chuť se **vzdělávat a rozvíjet**. Firma by jim mohla vytvořit příležitost. Lidé pracují ve výrobní německé firmě, kde by uvítali technickou angličtinu a němčinu. Někteří pracovníci uvažují nad budoucností a zajímají se o kurz jednání s lidmi pro případný kariérní postup. Ne všichni pracovníci stihli využít školení „škola kvality“, které ve firmě nedávno probíhalo, proto by byli nakloněni stejné příležitosti. Jinou alternativou je školení na vysokozdvizný vozík nebo záchranářský kurz. Záchranáři mají základní školení, ale ocenili by, kdyby mohli získat i příslušný certifikát k této činnosti. Mezi dalšími návrhy na školení byly zmíněny kurzy jako například školení o fungování strojů, výživové poradenství (skloubení jídelníčku v třísměnném provozu), sebeobrana, PC kurzy. Pokud by byl reálný některý kurz, respondenti by byli ochotni se částečně finančně podílet na jeho uskutečnění.

Některá zařízení nejdou opravit z důvodu chybějících náhradních dílů a následně vzniká **nátlak na zvyšování počtu kusů**. Velkým přínosem by bylo zajištění co možná nejvíce nejkritičtějších náhradních dílů, které způsobují výpadek výroby na delší dobu. Nemuselo by se čekat na dodání. K tomu se váže i zaučení vhodných lidí k rychlé a správné výměně.

Zaměstnanci si stěžovali na **pomalé odstranění problémů ve výrobě** související s neodborností seřizovačů. Základní školení o fungování strojů by mohlo být poskytnuto jak seřizovačům, tak i pracovníkům. Společně budou problémy vyřešeny rychleji. V pravomoci zaměstnance by byly jen drobné opravy stroje.

Lídři by si měli nalézt několik minut denně, **aby pochválili** své zaměstnance. Silným projevem **uznání** je poděkování osobní, telefonické či písemné. Tím většího efektu lze dosáhnout projevem uznání na poradě týmu. Na poradě by se měl vymezit čas na veřejné projevy uznání jednotlivcům za jejich dosavadní dobrou práci. Skvělým způsobem je využití výborného výsledku zaměstnance jako skvělého příkladu. Lidé se cítí respektováni a oplácejí vysokou úroveň svého osobního úsilí. Vždy je za co pochválit. To, že si vedoucí udělá čas na svého zaměstnance, je daleko cennější než dárek či poukaz.

Výsledky hypotéz poukazují na 3 ohrožující oblasti. **Seřizovač** je pozitivně vnímán na montáži, ale svařovna ho hodnotí kritičtěji. Především seřizovači ze svařovny by se tedy mohli stejně jako trenéři zúčastnit **workshopu komunikace a vedení**.

Další hypotéza potvrdila, že pracoviště má statisticky významný vliv na vnímání pracovního prostředí. Tato otázka už byla řešena výše. Svařovna kritičtěji hodnotí své pracovní prostředí než montáž, a vedení by jí mělo zajistit dostatečné odsávání i dostatek větráků.

Počet odpracovaných let v Brose má významný vliv na zájem o kariérní postup a proto by se vedení mělo zaměřit na to, aby noví zaměstnanci byli stále stejně motivovaní a aby i dlouholetí pracovníci nezanevřeli nad svou kariérou. Významné výsledky pracovníků by mohl team lídr **dokumentovat**. Tato dokumentace se může stát vodítkem v případě hledání nového trenéra, seřizovače, mistra nebo jiného postupového místa. Především pro nové zaměstnance je kariéra velmi důležitá a zaznamenávání jejich úspěchů je může podněcovat ke stálé snaze.

4.3.3 Zpětná vazba

Pracovníci vyplňovali dotazníky s tím vědomím, že výsledky povedou k zefektivnění jejich práce. Na obr. 4.3 je zpracován letáček, který zahrnuje poděkování pracovníkům za jejich otevřenost v odpovědích. Zároveň jsou zde uvedeny výsledky a návrhy pro zlepšení. Návrh letáčku je pro přehlednost zobrazen také v příloze č. 6.

Výsledky dotazníkového šetření

Průzkumu se zúčastnilo 70 pracovníků z projektu MS8 - Volvo XC 90

S čím jste nespokojeni?

1. Komunikace vedoucího týmu
2. Trenéři a jejich znalosti výrobního procesu
3. Pracovní prostředí na svařovně

A dál?

Trenéři v organizaci, nedostatky v IDEAS, žádné školení, střídání výrobního zařízení, nátlak na maximální počet kusů, rychlost odstranění problémů ve výrobě, nedostatek uznání.

A co navrhovaná řešení?

- ✓ Pravidelné porady s vedoucím týmu
- ✓ Nový 3. trenér pro svařovnu
- ✓ Vytvoření pravidelného plánu zaškolování stávajících trenérů
- ✓ Zajištění odsávání a větráků do svařovny

A dál?

- ✓ Větší pomoc trenérů pracovníkům
- ✓ Pravidelné vyhodnocování IDEAS a vyvěšení úspěšných návrhů v informačním koutku
- ✓ Zajištění školení nebo kurzy (např. o fungování stroje, cizí jazyky,...)
- ✓ Zajištění náhradních dílů na rychlejší opravy strojů
- ✓ Poskytování uznání za dobře vykonanou práci

Výsledky dotazníku včetně navržených řešení budou předány vedení SV.

Děkujeme za Vaše odpovědi.

brose
Technická pomoc a konzultace

Bc. Markéta Pařenicová

Obr. 4.3 Letáček, zdroj: vlastní zpracování

5 Závěr

Cílem práce bylo zhodnocení současné situace v oblasti motivace zaměstnanců, která má vliv na kvalitu uvnitř výrobní organizace. Vše bylo provedeno na základě jednotlivých průzkumů. Vytvořením návrhů a doporučení byl tento cíl splněn.

Práce byla rozdělena na tři hlavní části. Složení jednotlivých kapitol bylo cílené tak, aby na sebe kapitoly logicky navazovaly a práce měla ucelený charakter.

V teoretické části byly definovány základní pojmy, které úzce souvisí s kvalitou a motivací zaměstnanců. Byly zde popsány koncepty managementu jakosti a jejich nástroje. Rovněž zde bylo vysvětleno řízení lidských zdrojů v návaznosti na motivaci a motivační teorie. Následně byly popsány všechny metody použité pro zjišťování pohledu zaměstnanců na vytváření kvality.

V druhé části byla charakterizována organizace, ve které byla práce vypracována. Byla popsána především činnost projektu MS8 – Volvo XC 90.

Praktická část byla věnována jednotlivým metodám analýzy motivace a jejího vlivu na kvalitu v organizaci. Pomocí sekundárního výzkumu byla analyzována současná situace organizace ve vztahu ke kvalitě. Primární výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. Ke zpracování dat byly použity statistické ukazatele střední hodnoty (průměr, modus) a jednofaktorová analýza rozptylu ANOVA. Rizika byla zobrazena v matici, jejíž pomocí byly stanoveny prioritní otázky k řešení.

Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení, které byly vyvozeny jednotlivými metodami. Tato opatření by měla pomoci organizaci posílit svůj vztah se zaměstnanci a zvýšit tak jejich motivaci ke kvalitě.

Seznam použité literatury

- [1] BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
- [2] CLAUS MØLLER a Viveca Møller SPOLUPRACOVALI: JAN LØVE. *Osobní kvalita: základ všech dalších kvalit*. Hillerød: TMI, 1991. ISBN 8789264517.
- [3] ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- [4] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- [5] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.
- [6] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [7] GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.
- [8] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [9] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [10] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
- [11] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

- [12] MACUROVÁ, Pavla. *Řízení jakosti B*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. Studijní opora pro distanční vzdělávání. ISBN 978-80-248-1720-0.
- [13] MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.
- [14] MUNDY, Lee. *A journey to quality leadership: quality3*. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press, 2010. 204 p. ISBN 0873897986.
- [15] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [16] NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KŘÍŽ. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5786-5.
- [17] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [18] SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-87-5.
- [19] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- [20] WROBLOWSKÁ, Zuzana. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-162-8.

Internetové zdroje – webové stránky

- [21] Brose [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.brose.jobs.cz/?sekce=onas&brand=g2&exportRCM=45152808&trackingBrand=unknown&rps=186&ep=>
- [22] Critical to Success: Matrix model [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.criticaltosuccess.com/how-to-create-a-static-four-quadrant-matrix-model-in-an-excel-chart/>

[23] Čevelová: Citáty o marketingu [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/citaty-o-marketingu/>

[24] Gallup: Employee Engagement [online]. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx>

[25] HRADECKÝ, Pavel a Václav FRIEDRICH. STATISTIKA B. 2004 – 2011. Dostupné z: <http://www.moodle.vsb.cz>

[26] Monster: Ovlivňuje pracovní atmosféra Vaši práci? [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/ovlivnuje-pracovni-atmosfera-vasi-praci>

c) Ostatní zdroje

[27] Microsoft Excel 2007

Seznam zkratk


ANOVA	Analysis Of Variance
BPS	Brose Production System
č.	číslo
MTM	Methods Time Measurement
Obr.	obrázek
příp.	případně
THP	technicko hospodářský pracovník
tj.	to je
TQM	Total Quality Management
TWI	Training Within Industry

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §.12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017



Bc. Markéta Pařenicová